

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve výrobní organizaci

Proposal of Competency Models for Selected Positions in a Manufacturing Company

Student:

Bc. Iveta Šitavancová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iveta Šitavancová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve výrobní organizaci**
Proposal of Competency Models for Selected Positions in a Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
 4. Charakteristika organizace
 5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
 6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to Human Resources Management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

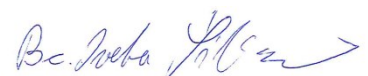



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, vyjma příloh 1 a 2, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 20. 4. 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Bc. Iveta Šitavancová", written over a horizontal line.

Bc. Iveta Šitavancová

Ráda bych poděkovala paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za její odborné vedení, čas a cenné rady při přípravě mé diplomové práce.

Rovněž děkuji vedení organizace HP Pelzer s.r.o. za poskytnuté informace.

Dále děkuji své mamince za její podporu, pomoc a povzbuzení, mému příteli za trpělivost a připomínky a v neposlední řadě celé své rodině za jejich podporu.

Obsah:

Obsah:	3
1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1 Metodika	7
2.2 Metody	7
3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů	9
3.1 Kompetence	9
3.1.1 Struktura kompetence	10
3.1.2 Členění kompetencí	12
3.2 Měření úrovně kompetencí	16
3.2.1 Competency Based Interview (CBI)	18
3.2.2 360° zpětná vazba	20
3.2.3 Assessment centre a Development centre	21
3.3 Kompetenční modely	26
3.3.1 Typy kompetenčních modelů	28
3.3.2 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	30
3.4 Praktické využití kompetenčního modelu	35
3.4.1 Nábor nových pracovníků	36
3.4.2 Zaškolení a rozvoj pracovníků	37
3.4.3 Hodnocení a odměňování pracovníků	38
4 Charakteristika organizace	41
4.1 Od historie po současnost	41
4.2 Základní údaje	42
4.3 Ekonomické ukazatele	43
4.4 Organizační struktura	43
5 Metodika tvorby kompetenčních modelů	44

6	Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci	45
6.1	Přípravná fáze.....	45
6.2	Fáze získávání dat	46
6.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	47
6.4	Popis a tvorba kompetencí	47
6.5	Popis a tvorba kompetenčního modelu	48
6.6	Ověření a validizace vzniklého modelu	51
6.7	Fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů.....	52
6.7.1	360° zpětná vazba.....	52
6.7.2	Nábor zaměstnance na pozici průmyslový inženýr.....	52
6.7.3	Návrh vzdělávání pro pozici vedoucí údržby.....	54
7	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	58
	Seznam zkratk	62
	Seznam grafů.....	63
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	63
	Prohlášení o vyžití výsledků diplomové práce.....	64
	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Práce neodmyslitelně patří k životu. Většina lidí v práci stráví jednu třetinu dne. Někteří jedinci i déle. Trendem poslední doby je skloubit pracovní i soukromý život. Taková rovnováha se nazývá Work Life Balance. Zaměstnavatelé se snaží motivovat své zaměstnance k co nejlepším výkonům za co nejkratší čas. Tímto způsobem zaměstnavatel šetří peníze, protože zaměstnanec zvládne více úkolů. Je motivován k co nejkvalitnější práci.

Každý zaměstnanec má motivaci jinou: mohou to být rodinné problémy, nemoc dítěte, výživné apod. Dle posledních zjištění jsou však hlavní motivační složkou finance. Je důležité, aby hodnocení bylo nastaveno jasně, objektivně a spravedlivě. Jinak se velmi snadno může stát demotivátorem než motivací. Aby k této situaci nedošlo, uplatňují se takzvané kompetenční modely.

Cílem diplomové práce je návrh a praktická aplikace kompetenčních modelů ve výrobní organizaci. Vytvořený kompetenční model bude podkladem pro hodnocení a plánování dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dále se práce bude zabývat otázkou, jak vnímají „kompetenční modely“ vedoucí pracovníci. V rámci práce budou navrženy funkční a v praxi používané kompetenční modely, které budou mít přínos jak pro samotného pracovníka, tak pro jeho nadřízené a následně pro celou společnost.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací.

V kapitole 2 diplomové práce je uveden popis aplikovaných metod použitých při zpracování dizertační práce.

V kapitole 3 je hlavní pozornost věnována kompetencím, jejich struktuře a členění. Jsou zde objasněny způsoby měření úrovně kompetencí. Klíčové metody využívané k měření kompetencí jsou podrobně vysvětleny. Hlavní pozornost je věnována problematice tvorby kompetenčních modelů a možnostem jejich využití v praxi.

Ve 4 kapitole diplomové práce je provedena analýza stávajícího stavu organizace. Jsou přiblíženy základní ekonomické ukazatele a popsán vývoj organizace.

Na základě provedené analýzy jsou v 5 kapitole popsány metody, které budou využity při návrhu kompetenčního modelu a jeho využití v praxi.

V kapitole 6 budeme postupovat dle metod uvedených v kapitole 5. Postupně si projdeme celý proces tvorby kompetenčního modelu. V závěru práce budou navrženy tři kompetenční modely pro pozice **průmyslový inženýr, správce výrobních dat a vedoucí údržby**. Zároveň bude pro kompetenční modely navržena 360° zpětná vazba, z jejichž výsledků budou

vycházet návrhy na využití v praxi. Úplným závěrem této kapitoly bude ukázka jak využít kompetenční modely v oblasti vzdělávání a náboru.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V rámci zpracování diplomové práce budou použity vědecké metody, známé jako metody logické a dále pak metody kvalitativního výzkumu. V rámci práce postupně realizujeme následující kroky.

2.1 Metodika

1. Zpracování teoretické báze na základě studia odborné, domácí i zahraniční literatury, za použití metod indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace.
2. Empirický výzkum, zaměřený na analýzu stávajících systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci výrobního charakteru, bude realizován prostřednictvím metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
3. Analýza, zpracování a interpretace dat a informací získaných výzkumem.
4. Navržení kompetenčních modelů ve vybrané výrobní organizaci. Ověření, zda jsou takto navržené modely v dané organizaci realizovatelné.

2.2 Metody

Při zpracování diplomové práce budou použity vědecké metody označované jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Analýza

Tato metoda bude využita v celé diplomové práci. Analýza neboli myšlenková rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, která se stávají předmětem dalšího zkoumání. Bude použita v teoreticko-metodické části práce, v aplikačně-ověřovací části při vyhodnocování kompetenčních modelů v rámci prováděného výzkumu ve vybrané výrobní organizaci.

Indukce a dedukce

Tyto metody spolu úzce souvisí. Indukce (vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech) bude využita jak v aplikačně-ověřovací části práce, tak v části teoreticko-metodické. Pomocí dedukce (způsob myšlení, při němž od obecných závěrů přecházíme k méně obecným) budou ověřeny teoretické závěry v praxi prostřednictvím empirického výzkumu.

Komparace

Metoda komparace (srovnání) bude využita jak v teoreticko-metodické části diplomové práce, tak v aplikačně-ověřovací části, kde budou srovnávány různé úrovně hodnocení kompetencí.

Rozhovory

V rámci aplikačně-ověřovací části diplomové práce byly využity polostrukturované a nestrukturované rozhovory.

Vlastní pozorování

Tato metoda byla využita především v aplikačně-ověřovací části práce. Jako zaměstnanec vybrané organizace měla autorka možnost každodenního pozorovat chování zaměstnanců.

3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Kapitola teoretických východisek kompetencí a kompetenčních modelů je rozdělena do pěti podkapitol, které nám postupně přiblíží vývoj kompetencí, jejich první zmínku o nich a různorodost využití kompetencí a kompetenčních modelů, až po aktuální využívání v praxi. V kapitole **Kompetence** se dozvíme, co to vlastně je kompetence, jak je tento pojem starý a kdo ho poprvé definoval. Dále se budeme věnovat **struktuře a členění kompetencí**. Podíváme se na **Metody měření kompetencí, Kompetenční modely a Praktické využití kompetenčních modelů**.

3.1 Kompetence

V této kapitole si přiblížíme, co to vlastně kompetence jsou, jaká je jejich struktura, členění, jak se měří jejich úroveň a následně i samotné metody kompetence.

Než se budeme věnovat kompetenčním modelům jako takovým, je nutné se podívat na samotný význam kompetence. Pojem kompetence poprvé použil White (1959) pro popis charakteristik osobnosti, které jsou spojené s vynikajícím výkonem a vysokou motivací. Další významnou zmínku můžeme najít v odborném článku „Testing for Competence rather than for Intelligence“ (McClelland, 1973), kde autor apeloval, aby se při výběru nových manažerů kladl důraz na jejich kompetence, nikoliv inteligenci. Boyatzis (1982) ve své knize „The Competent Manager: A Model for Effective Performance“ kladl důraz na rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit a schopnostmi či dalšími kvalitami, které musí pracovník mít, aby jej skutečně splnil. Rozlišoval tedy rozdíl mezi tím, co se má dělat (jaký je požadovaný výsledek) a tím, jaké chování je zapotřebí, aby byl úkol splněn vynikajícím způsobem. Toto odlišení procesu od výsledku vedlo k definování pojmu kompetence (Königová, Horalíková, 2012).

Výše uváděná data odborných publikací dokazují, že téma kompetence není nové. K jeho rozvoji po celém světě přispěl i fakt, že je na personalisty kladen velký nárok nejen na objektivní a efektivní nábor nových zaměstnanců, ale i na rozvoj zaměstnanců stávajících.

Pokud se podíváme na pojem kompetence, podaří se nám najít více teorií od různých autorů. Obecně můžeme kompetence definovat podle dvou hlavních významů:

- ♦ **pravomoc a rozsah působnosti,**
- ♦ **schopnost vykonávat určitou činnost, mít určité obecné a specifické vlastnosti a dovednosti, být v dané oblasti kvalifikovaný.**

Právě nad těmito dvěma významy vede polemiku Armstrong (2007). První význam, v angličtině označovaný *competence*, odpovídá našemu pojmu kvalifikace či odborná

způsobilost. Kvalifikace se někdy také označuje jako **tvrdé dovednosti**, ty musí pracovník znát, aby mohl úspěšně plnit úkoly. Druhý význam, v angličtině *competency*, vyjadřuje schopnost jako takovou, či schopnost chování. Jinak se také nazývá **měkké dovednosti**, což jsou schopnosti, které napomáhají k výkonu pracovníka.

Obecně tedy můžeme říct, že pojmem **kompetence** rozumíme souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění člověka v organizaci. Jedná se o chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu. Jde o výkonový aspekt kompetence, který je ovlivňovaný úrovní vstupů (znalostí a dovedností) a měřený analýzou výstupů (skutečné chování a výsledky) (Königová, Horalíková, 2012).

V oblasti lidských zdrojů se můžeme setkat i s termínem **způsobilost**, který se využívá místo kompetence. Každý jedinec se v průběhu života dostává do různých rolí, plní s nimi spojené úkoly a cíle, a dostává se do různých situací. Jestliže je jedinec způsobilý, čili má kompetenci, tak dokáže efektivně nakládat se svými zdroji. Pokud tyto zdroje průběžně rozvíjí, tak si zvyšuje šanci na budoucí úspěch. Je patrné, že způsobilost se projevuje v chování, které může být součástí kompetence (Veteška, Tureckiová, 2008).

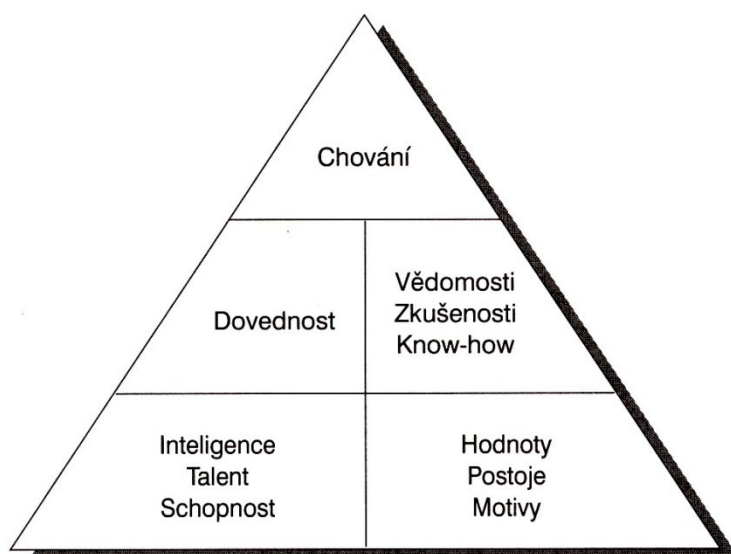
Z díla vyplývají rozdíly mezi pojmy **schopnost** a **kompetence**. Schopnost lze definovat jako jeden ze zdrojů, který máme k dispozici jako předpoklad výkonu. Mít schopnosti ještě neznamená, že budeme úspěšní. Právě na tuto skutečnost upozornil McClelland ve svém článku.

Kompetenci ve své knize *Introduction to human resource management* (Banfield, Kay, 2012) definovali jako kombinaci dovedností, znalostí a zkušeností, které mají za následek schopnost osoby vykonávat konkrétní úkoly a postupy na požadované úrovni. Může být přirovnána ke know-how. Konkrétní kompetence lze rovněž chápat jako základní charakteristiku osoby, tj. zvláštnosti, přesvědčení, schopnosti nebo postoje, který odlišuje jednu osobu od druhé a vysvětluje rozdíly ve výkonu práce.

3.1.1 Struktura kompetence

Uvědomme si, že kompetence je velmi složitý jev. Lze jej lépe pochopit z obrázku od Lucia a Lepsingera (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Obr. 3.1 Hierarchický model struktury kompetence (Model ledovce)



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 28).

Na obrázku vidíme, jak jsou kompetence rozděleny a uspořádány do tvaru pyramidy. Spodní část tvoří stabilní a základní složky osobnosti jedince, které lze ovlivňovat jen velmi obtížně. Prostřední patro pyramidy tvoří charakteristiky, které se dají poměrně snadno ovlivnit a jsou získávány v průběhu života a během profesní praxe. Vrchol pyramidy tvoří nejlépe sledovatelný jev a tím je chování.

Základními složkami kompetence podle Modelu ledovce tedy jsou motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

- **Motivy** - vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu.
- **Rysy** - charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem vrozené nebo hluboké charakteristiky osobnosti.
- **Vnímání sebe sama** - víra ve vlastní schopnosti, odráží identitu jednotlivce a ukazuje pohled člověka sám na sebe.
- **Vědomosti** – všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- **Dovednosti** - zajišťují, že je člověk schopen vykonávat činnosti související s fyzickým nebo duševním úkolem. Pro úspěšné splnění úkolu je podle jeho složitosti potřeba různé množství dovedností (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.1.2 Členění kompetencí

V této kapitole se podíváme na několik variant členění kompetencí. Například Armstrong (1999) ve své knize Personální management zmiňuje, že první kdo začal rozlišovat kompetence, byl Boyatzis (1982). Ten kompetence rozdělil do dvou následujících skupin.

- **Základní kompetence (neboli prahové)** – jsou definovány vědomostmi a dovednostmi potřebnými pro vlastní výkon práce manažera. Vztahují se spíše ke konkrétním úkolům. Do určité míry se liší v závislosti na hierarchické úrovni, na které pracovník působí.
- **Výkonové kompetence** – umožňují manažerovi orientovat se na výsledky a aktivity, které k jejich dosahování potřebuje. Díky nim přijímají odpovědnost, iniciují potřebné kroky pro implementaci plánů a jsou proaktivní (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Základní kompetence využíváme v případě, že nás zajímají pouze minimální požadavky na schopnosti pracovníka. Jsou to kompetence, které tvoří znalosti a dovednosti potřebné pro výkon pracovníka. Pokud by nás zajímaly základní kompetence například u manažerských pozic, tak by to byly oblasti plánování, organizování, vedení, hodnocení, odměňování, kontrolování a motivování. Dnes si ale pouze se základními kompetencemi nevystačíme. Je to způsobeno velkou konkurencí a častými změnami v dnešní době. Proto se přidala ještě složka výkonová. Ta se týká výsledků, nezajímá nás však úsilí, které vedlo k jejich splnění. Tato složka se zaměřuje hlavně na výsledky jednání a chování, nikoliv na úroveň znalostí a dovedností (Kovács, 2009).

Jiný pohled zmiňuje Coombe (in Kovács, 2009), kde doporučuje, aby manažerské kompetence byly popisovány jako **vstupy, výstupy a procesy**.

1. Kompetence založené na vstupu

Jsou to schopnosti nebo potenciál, který manažeři musí mít, aby vykonávali úspěšně zadané úkoly. Mohou mít dvě podoby.

- **Kompetence získané** – jde především o kompetence získané během studia, např. na školách, samostudiem, firemní vzdělávání, různé pracovní zkušenosti, znalost více oborů.
- **Kompetence vlastní, vrozené** – jak už název vypovídá, jsou to kompetence, se kterými se rodíme a během života je rozvíjíme. Nedají se úplně naučit. Může to

být umění iniciovat změny, autorita, schopnost rozhodování, vizionářství, řízení v turbulentním prostředí, umění nadchnout a motivovat.

Jinou formou členění kompetencí na vstupu dle Coombe (in Kovács 2009) je jejich vyjádření v určitých skupinách, které tvoří **kombinace osobních charakteristik**:

- intelektuální schopnosti, logické uvažování, kreativita apod.,
- interpersonální dovednosti a postoje k druhým lidem,
- emocionální a psychická odolnost, výkonnost, pružnost, apod.

2. Kompetence založené na výstupu

Týkají se výsledků, kterých chceme, aby manažeři dosahovali. Jsou založeny na předpokladu jasných, prokazatelných a měřitelných výstupů. Pokud jsou plněny, dokazují, že vstupní kompetence byly použity efektivně.

3. Kompetence založené na procesech

Jsou spojujícím článkem mezi vstupy a výstupy. Je to proces využití potřebných znalostí a dovedností (vstup) k dosahování cílů (výstup).

Další možné členění zmiňuje Tyron (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Kde tvrdí, že kompetence manažera jsou kombinací tří aspektů: **manažerského, interpersonálního a technického**. Členění se zaměřuje přímo na základní oblast práce každého manažera. Úspěšnost manažera potom závisí na tom, zda tyto požadavky dokáže uplatnit v praxi a dále je rozvíjet. Tyron požadavky popisuje následovně.

1. **Manažerské kompetence** – jsou to schopnosti a dovednosti, které manažer potřebuje k výbornému výkonu při plnění úkolů v souladu s cíli organizace. Zároveň by manažeři měli vytvářet příjemné prostředí v týmu spolupracovníků. Jedná se například o řízení činností, zdrojů, lidí, kvality nebo projektů.
2. **Interpersonální kompetence** – jsou nutné k efektivní komunikaci manažera a budování pozitivních vztahů se spolupracovníky či zákazníky (komunikační schopnosti, týmová práce, empatie).

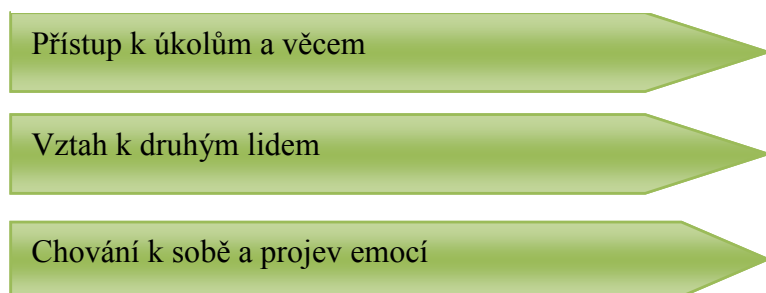
3. Technické kompetence – jedná se o soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Zajišťují manažerovi schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci. Jedná se například o účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Poslední členění kompetencí, kterým se v této práci budeme zabývat, je členění následující: sociálněpsychologické hledisko, kompetenční orientace organizace, podle kritéria výkonu a generické kompetence.

1. Sociálněpsychologické hledisko

Je pojetí kompetencí, které vychází z očekávaného a pozorovatelného chování. Kompetence můžeme uspořádat podle pozorovacího schématu. Dle něj lze rozlišit tři velké skupiny chování.

Obr. 3.1 Základní pozorovací schéma sociálněpsychologického



Zdroj: Hroník (2006, s. 31).

Ke každé z těchto oblastí lze přidat skupinu kompetencí viz Tab.3.1.

Tab. 3.1 Skupiny kompetencí (sociálněpsychologické východisko)

Skupiny kompetencí	Obsah
Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Zdroj: Hroník (2006, s. 31).

Jmenované skupiny jsou všeobecné a většinu kompetencí do nich lze rozřadit. Takovéto rozčlenění nám pomůže lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů. Sociálněpsychologické východisko vychází z představy, že organizace je tvořena lidmi, jejichž kompetence tvoří kompetence organizace (Hroník, 2006).

2. Kompetenční orientace organizace

Kompetenční orientace organizace je původem z marketingu a vychází z teorie positioningu. Model představuje základní skupiny kompetencí organizace a vychází z toho, že každá organizace má své kompetence. Dle této teorie nemůže být organizace nadprůměrná ve všech oblastech. Nadprůměrná může být nanejvýš ve dvou oblastech. Některé kompetence má více a některé méně rozvinuté. Tento model akcentuje přesně opačné východisko než předchozí model. Kompetence směřují od organizace k jedinci. Lze předpokládat, že stále častěji bude uplatňován model směřující od organizace k jedinci na úkor členění kompetencí dle sociálněpsychologického hlediska. To bude směřovat k tomu, že se kompetenční modely budou přibližovat k organizačnímu chování (Hroník, 2006).

Obr. 3.2 Firemní kompetence



Zdroj: Kotler (2005, s. 102).

3. Podle kritéria výkonu

Toto pojetí dělí kompetence na dva druhy: **prahové** (treshold) a **odlišující**. Prahovými kompetencemi rozumíme dostatečnou výkonnost a splňování minimálních dostačujících požadavků. Nastavení kompetencí má za úkol rozlišit pracovníky vhodné na danou pracovní pozici od těch nevyhovujících. Jsme tak schopni stanovit minimální standardy pro konkrétní pozici.

Odlišující kompetence odlišuje pracovníky s nadstandardním výkonem od těch, kteří podávají pouze průměrný výkon.

4. Generické kompetence

Nejsou vázány na konkrétní místo nebo úkol. Přesto jsou garantem dobrého výkonu v různých organizacích či profesích. Dokáží odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Příkladem generické kompetence je mimo jiné schopnost řešit problémy. Tato kompetence je nezbytná průřezově v každém typu organizace v každé pozici.

3.2 Měření úrovně kompetencí

Podstatou měření kompetencí je zjistit, na jaké úrovni jsou kompetence u pracovníků rozvinuty. Díky měření můžeme odhalit velikosti rozdílu mezi skutečným a potřebným stavem. Znat tento rozdíl je důležité proto, abychom mohli vybrat a rozvíjet kompetence manažerů vhodným školením (Kovács, 2009).

Jak upozorňuje Bartoňková (2009), tak měření kompetencí není vůbec jednoduché. Upozorňuje na souvislost s tím, že se neustále vedou diskuze o tom, co to vlastně kompetence je a co do ní spadá. V rámci kapitoly 3.1 jsme si přiblížili různé definice a názory na to, co to vlastně kompetence je. I přes širokou škálu možností, rozdělení, definic a názorů je možné,

při správném stanovení metod a jejich kvalitním zpracování, docílit poměrně přesné, relevantní a objektivní přesnosti v měření kompetencí pracovníků (Plamínek, Fišer, 2005).

V souvislosti s měřením kompetencí pracovníků rozlišují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) tři hlavní přístupy, respektive oblasti metod využitelné při měření úrovně kompetencí.

Behaviorální přístup

Kompetence měřené behaviorálním přístupem se týkají projevů chování nebo určitých dispozic chovat se určitým způsobem. O úrovni dané kompetence tedy může vypovídat projevované chování. Základem této metody měření je pozorování pracovníků v různých situacích. Pozorování provádí zkušení pozorovatelé – hodnotitelé (assessoři). Metoda má tři komponenty:

- 1. Indikátory chování** – dávají kompetenci jednoznačný obsah. Během pozorovaných situací se tvoří pozitivní a negativní popisy projevů kompetence.
- 2. Podnětové situace** – hodnotitelé si všímají indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení sledovaných kompetencí.
- 3. Hodnocení** – interpretace pozorovaného chování a následné ohodnocení úrovně kompetencí musí být spolehlivé. Proto je kladen velký důraz na profesionalitu hodnotitelů.

Analogové metody

Pomocí této metody se snažíme navodit takovou situaci, která má velkou podobnost s reálnými pracovními situacemi, se kterými se pracovník běžně setkává během výkonu práce. Na tuto metodu existují různé názory odborníků. Kubeš (2004) do analogové metody řadí prezentace, hraní rolí, skupinové modelové situace nebo formulování stanoviska. Hroník (2009) má však jiný názor. Podle něj by výše zmíněné metody pod analogové pravděpodobně nezařadil. Tvrdí totiž, že výše zmíněné situace mohou, ale nemusí mít podobnost s reálnými situacemi. Dokonce se zmiňuje, že při velmi reálných situacích je člověk zvládá velmi dobře, protože se s nimi často setkává. Důvodem však není rozvinutá kompetence, ale to, že danou situaci zná velmi důvěrně. Uved'me si konkrétní případ. Člověk má například prodat mobilní telefon. Neprodá ho proto, že má skvělé rozvinuté prodejní kompetence, ale proto, že skvěle zná všechny technické parametry výrobku. To znamená, že příliš reálné situace mohou zvýhodňovat ty, kteří je důvěrně znají, oproti těm, kteří s nimi zkušenosti nemají. Z tohoto důvodu se přiklání spíše k používání méně reálných situací.

Analytické metody

Snaží se měřit generické kompetence daného člověka. Podnětové situace se nemusejí podobat pracovní realitě a ani se s ní shodovat. Jako analytické metody Kubeš označuje dotazníky, zjišťující míru temperamentu, testy schopností, dotazníky všech zájmů, motivační testy, dotazníky o stylech osobností a jiné psychometrické nástroje (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Konkrétní metody, které se zabývají měřením kompetencí, jsou například Competency based interview (CBI), 360° zpětná vazba, Assessment nebo Development centre. V této kapitole se podíváme na to, jak tyto metody fungují a kdy je vhodné je použít.

3.2.1 Competency Based Interview (CBI)

Jedná se o rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Jde o jednu z nejčastěji používaných metod v oblasti lidských zdrojů. Pomocí této metody se snažíme dovést hodnoceného pracovníka k identifikaci a analýze minulých událostí. Hodnotitel se pak v jeho odpovědích snaží najít důkazy o přítomnosti či rozvinutosti kompetencí. Důležité je držet se toho, jak se hodnocený pracovník v analyzované situaci skutečně choval. Metoda je zaměřena na minulé chování.

Je však nutné si uvědomit, že různé typy rozhovorů se podle svých charakteristik mohou pohybovat na úrovni od slabého kvaziracionálního usuzování, až po úroveň slabého analytického experimentu. Při tomto experimentu se tazateli daří kontrolovat některé zkreslující jevy, které působí při komunikaci mezi jedinci. Problém je, že při posuzování vnitřního prostředí osobnosti, znalostí, dovedností, mentálních map a kompetencí, tazatel vnímá prostřednictvím svých psychických procesů. Právě z této interakce vzniká množství chyb. Kvalita interakce je ovlivněna úrovní kompetencí tazatele v oblasti čtení lidské mysli. Schopnost čtení mysli jiných lidí je v evoluční teorii označena jako modul teorie mysli. Ten se vytváří v průběhu prvních let života jedince. Pravidla pro používání tohoto modulu souhlasí s teorií, že činnosti jsou vyvolávány duševními procesy, jako jsou přesvědčení a touha (Evans, Zarate, 2002).

Častými chybami jsou například:

- **Haló efekt** – hodnocení jedné dimenze člověka (negativní nebo pozitivní) ovlivňuje posuzování jiných dimenzí daného člověka (upravenost, energické vystupování účastníka).

- **První dojem** – pozorování, které proběhlo na začátku, má větší váhu, než pozorování, která proběhla později.
- **Stereotypy** – fakt, že účastník patří do určité skupiny lidí (mládež, ženy, stávající zaměstnanci, atd.), „navádí“ hodnotitele k tomu, že připisuje těmto lidem vlastnosti, které jsou typické pro danou skupinu. Pokud je například účastníkem žena, tak ta větší schopnost empatie a proto má pravděpodobně dobrý cit pro atmosféru v týmu.
- **Implicitní teorie osobnosti** – je založena na tom, že některé vlastnosti a dovednosti se vyskytují často spolu. Je však důležité každou dimenzi hodnotit zvlášť a také podle toho, jak se projevuje. Nesmíme se nechat ovlivnit naší představou o tom, které dovednosti se u člověka vyskytují společně. Snadno se může stát, že zrovna daný člověk bude výjimkou z pravidla.

Competency based Interview dělíme podle míry struktury: **nestrukturované**, **polostrukturované** a **strukturované**. Dále interview dělíme na **formální** a **neformální** a to podle stylu, jakým je vedeno.

Neformální nestrukturované interview je příjemné uvolněné „povídání“. Přestože se kandidát setkává s významným představitelem společnosti, nemá pocit, že jsou jeho slova příliš analyzována. Velmi snadno z něj opadáva stres a rezignuje na příliš velkou sebekontrolu. U **neformálního** interview by měl mít hodnotitel jistou míru přirozeného charismatu. Díky tomu získá upřímnější a bezprostřednější odpovědi. Rozhovor většinou začíná několika všeobecnými otázkami, na které je uchazeč schopen bez problému odpovědět. Pak se tazatel ptá na cokoliv, co se týká dané práce a kandidáta povzbuzuje, aby se ptal na cokoliv, co ho zajímá. Velkou výhodou takto vedeného rozhovoru je právě jeho neformální bezprostřednost. Používá se spíše u menších firem. Velké organizace s vlastním personálním útvarem tento typ využívají jako první kolo pohovorů.

Právě výběrové interview bývá však častěji formální. Pokud jde o **formální nestrukturované** interview tak neexistuje žádný předem stanovený plán konverzace. Rozhovor vyplývá z okamžité situace, ale přesto se dodržuje vážnost a formální úroveň rozhovoru.

Velkou nevýhodou obou variant rozhovorů je, že jejich kvalita závisí na schopnostech tazatele, jeho kvalitě komunikace a sociální inteligenci. Interview nelze opakovat a každý kandidát je jiný.

3.2.2 360° zpětná vazba

Hodnocení pomocí 360° vazby využívá co nejširší počet hodnotitelů. Metoda se snaží zabezpečit co největší objektivitu výstupních dat. Při jejím využití je nezbytné zapojení elektronických informačních systémů, bez kterých by tato metoda byla neadekvátně náročná. Hodnotitelem může být respondent z následujících oblastí: zákazník, nadřízený, kolega laskavý nebo přísný, podřízený a dodavatel.

Obr. 3.3 Diagram účastníků 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK (2009, s. 66).

Z obrázku vyplývá, že hodnotitelé mohou být buď z interních zdrojů organizace (kolegové, podřízený, nadřízený, atd.) nebo z externích zdrojů (dodavatelé, zákazníci atp.). Důležitou roli při této formě hodnocení hraje právě sebehodnocení. Jeho výstupy jsou srovnávány s výstupy vybraných respondentů. Dochází tak k nastavování pomyslného zrcadla hodnocenému. Cílem je, aby si hodnocený díky této zpětné vazbě lépe uvědomil, ve kterých oblastech vyniká a naopak kde by se mohl zlepšit. Výhodou této metody je, že můžeme sledovat i nadhodnocení či podhodnocení v rámci sebereflexe (Hroník, 2006).

Kubeš (2008) ve své publikaci 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí upozorňuje na to, že hodnocení pomocí 360° zpětné vazby nemůže nahradit hodnocení

pracovního výkonu, může jej ale efektivně doplnit. Hodnocení nám ukáže příčiny úspěšného či neúspěšného plnění zadaných pracovních úkolů.

Dle Hroníka existují tři možné způsoby administrace 360° zpětné vazby.

- a) **Dotazníkové šetření** – vybraným respondentům je předkládán dotazník, který se skládá ze stálé sady otázek. V těchto oblastech respondenti bodují hodnoceného například za pomoci škál. Otázky jsou uzavřené a na závěr dotazníku je otevřené pole, které slouží pro vyjádření dalších názorů.
- b) **Kompetenční model** – sledují se projevy chování hodnoceného. Projevy chování se snažíme zařadit do některé skupiny kompetencí, ať už žádoucích, neutrálních nebo nežádoucích. Dle Hroníka v rámci této metody můžeme mezi jednotlivými kompetencemi snadno přeskakovat, proto zabere toto hodnocení i více než dvě hodiny.
- c) **Mini 360° zpětná vazba** – jde o časově méně náročnou formu hodnocení. Respondent odpovídá na 3 otevřené otázky a devět až dvanáct uzavřených otázek. Metoda se hodí pro využití v Development Centru (Hroník, 2006).

Výstupy z 360° zpětné vazby mohou být plně či částečně anonymní nebo s plně identifikovatelným respondentem, který hodnotil pracovníka ve společnosti.

Výsledky metody napomáhají k rozvoji hodnoceného a mohou sloužit k vypracování jmenovitého kariérního plánu s jasným cílem. Při plánování této metody je nutné dbát na přípravu a to jednak samotné metody, ale také respondentů a hodnoceného.

Toto tvrzení dokládá i Arthur (2010, s. 51), který ve své publikaci tvrdí: „Pomocí 360stupňové zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu z několika různých zdrojů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst“

3.2.3 Assessment centre a Development centre

„Assessment Centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačně správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“ (Hroník, 2002, s. 46).

U Assessment centra (AC) je nutný vyšší počet pozorovatelů (hodnotitelů), protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek. AC je kombinací různých metod (rozhovorů, sebehodnocení, testů atd.), avšak hlavní důraz je kladen na pozorování účastníka v průběhu simulace či cvičení. Předpokládá se, že se projeví žádoucí kompetence. V rámci AC se simulují běžné pracovní situace, které odpovídají dané pracovní pozici, ale také situace krizové. Hodnotitelé tak mají možnost pozorovat kandidáty v běžných situacích, ale mohou pozorovat i reakce kandidátů pod stresem nebo využít interakce mezi účastníky (Kociánová, 2010).

I u této metody klademe důraz na hodnotitele. Celkový výsledek použití této metody se odvíjí právě od jejich kvality. Ti musí umět přesně pozorovat, zaznamenávat, klasifikovat (zařadit do kategorie) a vyhodnotit (na škále) chování a jednání účastníka během AC. Hodnotitelé by měli být schopni poskytnout účastníkům i kvalitní zpětnou vazbu na jejich výkon. Případně mohou dát i určitá doporučení pro další rozvoj. Všechny tyto dovednosti vyžadují neustálé zdokonalování a trénink.

Každý pozorovatel by si měl položit otázku: „Jak zdůvodním své hodnocení?“ K tomu je nutné, aby si hodnotitelé vypracovali dostatek přesných a úplných záznamů o tom, co účastníci řekli a jak se zachovali v průběhu interaktivních cvičení. Záznamy následně slouží jako jakési „důkazy“ a „podklady“ při poskytování zpětné vazby účastníkům a jsou základem pro hodnocení způsobilosti v průběhu diskuze.

Průběžné zaznamenávání poznámek také napomáhá hodnotitelům soustředit se na pozorování účastníků. Díky tohoto zaznamenávání projevů chování mají pozorovatelé větší šanci překonat přirozenou tendenci lidí k předčasným úsudkům a hodnocením, které někdy nahrazuje prosté pozorování.

Hlavní zásadou Assessment centra je dvousektorovost. Nejprve probíhá pozorování a až potom hodnocení. Předpokladem hodnotitele je, že dokáže přiřadit svá pozorování sledovaným kompetencím. Příprava pozorovatelů se pak může skládat ze cvičení, při kterém třídí lístečky s popisy projevů chování (např. požádal ostatní, aby mluvili jeden po druhém; stoupl si k tabuli a vysvětlil svůj návrh na řešení; neustále kladl otázky, které nesouvisely s daným tématem; provedl shrnutí porady; mlčel a díval se do země; atd.)

Při metodě AC posuzujeme kompetenci jako celek (sledovat projevy, kterými se vyznačuje) a následně kompetenci rozložíme na jednotlivé stěžení komponenty (schopnosti, dovednosti, vlastnosti, postoje atd.). Díky tohoto rozložení jsme schopni rozklíčovat, do jaké

míry je pravděpodobné, že případné nedostatky bude možno kompenzovat či nikoliv (Hroník, 2012).

Rozdíl mezi Assessment Centrem a Development Centrem (DC) je především v posloupnosti. AC se provádí většinou u neznámých kandidátů při obsazování pracovního místa. Proběhne tedy AC, poté následuje personální rozhodnutí o výběru, zpětná vazba a osobní zkušenost s účastníkem. V případě DC je postup opačný a tato metoda je převážně prováděna v rámci rozvoje pracovníků. Jak jsme již naznačili, tak při DC již máme osobní zkušenost s účastníky, poté následuje personální rozhodnutí o rozvoji konkrétních osob a pak probíhá DC. Zpětná vazba může být poskytována v průběhu DC. Jsou zde kladeny větší nároky na pozorovatele. Musejí na všechny účastníky nahlížet stejně podrobně na rozdíl od AC. Při AC někdy zjistíme, že některý kandidát nevyhovuje už od začátku a nevěnujeme mu tedy takovou pozornost. V DC se píše zpráva pro všechny účastníky, při AC to není nutné. (Hroník, 2012)

- **Základní pojmy**

Modelová situace

Modelová situace se musí co nejvíce podobat těm reálným v několika klíčových charakteristikách. Na druhou stranu se liší ve zjednodušování vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací. Požadavek na co největší podobnost originálu na straně jedné a na straně druhé zjednodušení a komprimace, jsou do jisté míry těžko slučitelné a protikladné. Z tohoto důvodu se některé modelové situace zaměřují spíše na zjednodušení a komprimaci, jiné na co nejvěrnější prostředí. Modelové situace v sobě obsahují dva modely:

- ♦ model reálné situace, která je reprezentativní pro danou pracovní pozici,
- ♦ model kompetencí, který odráží naše přesvědčení o rozhodujících stránkách úspěchu a efektivity.

Hra

Jedná se o jednu z modelových situací, která se uskutečňuje v herním rámci a jejímž cílem je určitý zisk. Výsledek není závislý na náhodě a jsou jasně stanovena pravidla. Hry se většinou účastní více než dva lidé v roli aktérů a hraje se formou soutěže. Stejně jako v reálné situaci je informovanost účastníků neúplná. Předmětem pozorování je spíše proces než konečné řešení, situace jsou většinou otevřené a počet strategií není omezen.

Případová studie

V tomto případě nás zajímá spíše výsledek než proces. Modelová situace se snaží co nejvíce přiblížit originálu reálné situace.

- **Principy Assessment Centre a Development Centre**

Princip vícero očí

Za předpokladu správně zvolených cílů a kritérií výběru jsou hlavním zdrojem efektivity AC assessoři (pozorovatelé). Kvalita hodnotitelů je dokonce důležitější než užití reprezentativních a dobře namíchaných metod. Základní prvky efektivity assessorů jsou uvedeny níže.

- ♦ Heterogenita assessorů – jejich různorodost podle věku, pohlaví, zkušeností, externalita/internalita atd. Zajišťuje mnohostranný pohled.
- ♦ Správný počet hodnotitelů – počet se liší v závislosti na počtu hodnocených.
- ♦ Připravenost pozorovatelů – pro získání co nejobjektivnějšího výsledku je nutné, aby pozorovatelé byli řádně vyškoleni nebo byli z řad profesionálů.

Princip různého úhlu pohledu

Jak vyplývá z definice AC, je nutná rozmanitost použitých metod. Podmínkou je multisituačnost, která nastavuje různé úhly pohledu.

Princip sledování změny v ohraničeném čase

Na rozdíl od jiných metod bývá AC/DC minimálně půldenní, většinou však celodenní a u některých společností se můžeme setkat i s vícedenními AC. To nám umožní sledovat účastníky v delším časovém úseku, což vytváří šanci na komplexnější a přesnější závěry s možností sledovat změny v čase. Měříme vliv únavy na podávaný výkon, sledujeme jak někteří účastníci „září“ na začátku, jiní „rozkvétají“ v průběhu nebo naopak „uvadají“.

- **Druhy metod užívaných v Assessment Centre**

Individuální metody

Tato metoda je nejčastěji zastoupena třemi různými typy situací. Vhodnou kombinací je situace hraní rolí, pohovor a prezentace.

Modelové situace

Cílem je podat co nejlepší individuální výkon, účastník vystupuje buď sám nebo s figurantem. Situace mají různé zaměření. Může se jednat například o prezentaci, která sleduje prezentační dovednosti, sebepojetí a zvládání stresu, který můžeme být zvýšen natáčením účastníka na kameru. Lze sledovat jak formální, tak obsahovou stránku prezentace a způsob uchopení tématu. Další metodou mohou být například dilemata. Jsou to modelové situace, které nemají jednoznačný způsob řešení. Účastníci promítají do řešení různé postoje a hodnotové orientace, které sledujeme. Nutná je profesionalita a zkušenost hodnotitelů při vyhodnocování. Ne vždy je totiž prezentované řešení odrazem jednoznačného postoje účastníka. Může se stát, že je i jistou formou kompenzace vlastního nedostatku. Účastník by chtěl takový být, ale ve skutečnosti takový není. Do této skupiny spadá i hraní rolí, kdy musí účastník spolu s figurantem přehrát určitou situaci a to, jak by se v takové situaci choval. Někdy je účastník požádán, aby jako první vyjádřil, jak by danou situaci řešil. A až pak se přistupuje k hraní rolí. Můžeme tak sledovat soulad slov s činy. Další možností jsou zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností nebo případové studie. V neposlední řadě sem můžeme zařadit i zkoušku znalostí a orientace v oboru.

Pohovor

Pohovor v různých formách je standartní součástí AC i DC, je však více náročný na čas. Může jej vést více hodnotitelů souběžně, což je zase náročné na počet hodnotitelů. Další možností je uskutečnit rozhovory v jiný den než probíhá AC/DC.

Metody skupinové práce

Situaci považujeme za skupinovou, pokud se jí budou účastnit minimálně dva testovaní, kteří mají řešit zadaný úkol. Při řešení se mohou ocitnout v různých rolích. Situace jsou také zaměřeny různě. Podstatou je, že pro dosažení výsledku je nutné se zapojit do spolupráce s druhými. Následně můžeme měřit míru spolupráce, komunikace, vnímání názoru druhých atd. Dalším sledovaným kritériem může být třeba reakce na stres. Úmyslně skupině zadáme takový úkol, který není možné zvládnout ve stanoveném čase. Sledujeme, jak hodnocení jednají v situacích, kdy je potřeba spolupracovat s ostatními členy skupiny (Hroník, 2012).

Psychodiagnostické testy

V této metodě se jedná o sebeposouzení nebo o sebepopis. Máme tak možnost měřit, jak člověk vnímá sám sebe a cennou možnost srovnat hodnocení sebe sama s hodnocením druhých.

Sociogram

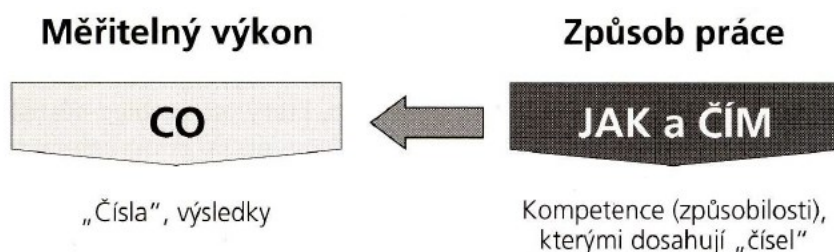
Metoda se zaměřuje na aktuální stav a hodnocení procesu. Jejím cílem není zhodnotit ani dovednosti, ani výsledky daného člověka. Jedná se o posouzení ostatními účastníky AC. Můžeme tuto metodu přirovnat k 360° zpětné vazbě. Ta má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými. Naopak u sociogramu sledujeme vzájemné vazby mezi členy skupiny. Každý účastník může zhodnotit své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocením a hodnocení druhými. V sociogramu se většinou používá 6 – 8 otázek. 3 – 4 jsou kladného charakteru a stejný počet otázek je záporného charakteru. Otázky mohou být formulovány přímo např.: „Kdo je Vám nejvíce sympatický?“, nebo nepřímo např.: „S kým byste se vydal na náročnou cestu za polární kruh?“. Administrace sociogramu trvá zhruba 10 minut.

Výsledkem je graficky znázorněna síť vztahů a určení sociometrické pozice (kdo je ostatním nejvíce sympatický, kdo nejvíce ovlivňuje dění ve skupině nebo kdo získává nejvíce záporných voleb atd.). Sociogram nám umožní identifikovat postavení členů ve skupině. Zároveň může být cennou zpětnou vazbou pro hodnoceného, kterého informuje o jeho postavení v týmu či pracovním kolektivu. Při výběrovém AC je tato metoda zařazena až nakonec, protože se účastníci předtím neznají. V praxi se však příliš často sociogram nevyužívá.

3.3 Kompetenční modely

„Kompetenční model představuje „JAK“ dosahují „CO“. Jinými slovy: zajímá nás nejen to, co konkrétně daný člověk dosáhl, ale také, jak to udělal.“ (Hroník, 2006, s. 29)

Obr. 3.4 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Hroník (2006, s. 29).

Kompetenční modely mají svůj původ v USA a v rámci jejich použití je využívána řada metod, které jsou známé v tradičních analýzách pracovního místa. Jejich vznik podnítla nespokojenost s testováním uchazečů, které mělo odhalit vhodného kandidáta na danou pracovní pozici.

Rothwell a Lindholm (1999) charakterizují kompetenční model obecně jako výsledek procesu identifikace kompetencí. Dále identifikovali tři základní přístupy k tvorbě kompetenčních modelů, které označili jako **vypůjčený přístup**, **kombinovaný** a **přístup šitý na míru** (Königová, Horalíková, 2013).

- **Vypůjčený přístup** – umožňuje vzít již existující kompetenční model a využít ho pro vlastní organizaci. Tento model se velmi snadno aplikuje, je nenákladný a má rychlé výsledky s poměrně vysokou důvěryhodností. Na druhou stranu nemusí vyhovovat dané pozici.
- **Kombinovaný přístup** – je kombinace vypůjčeného přístupu a přístupu šitého na míru. Organizace si vypůjčí již hotový model a ten s využitím některých metod „ušíje“ na své podmínky. Výhodou je, že tento model popisuje celé povolání a ne pouze pozici. Nebezpečí u tohoto přístupu je v podcenění či přehlédnutí vlivu organizační kultury na osobní charakteristiky jednotlivce.
- **Přístup šitý na míru** – je ze všech tří jmenovaných metod nejpřesnější. Model je vytvořen od začátku a uzpůsoben dané organizaci a jejím specifickým potřebám.

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolu v organizaci.“ Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60)

Organizace vyžaduje od svých pracovníků konkrétní chování, které je žádoucí pro naplňování cílů. V organizacích často najdeme více popisů práce, někdy i tolik, kolik je v organizaci lidí. V tomto případě může kompetenční model sloužit jako nástroj spojení mezi popisy práce a hodnotami organizace. Podle Hroníka (2007) je důležité, aby kompetenční model odrážel i specifikace dané organizace, zejména vizi, strategii, strukturu a kulturu organizace. Organizace zároveň deklaruje, jaké hodnoty budou tvořit základ firemní kultury a to souborem vybraných kompetencí. Právě tyto hodnoty pak mají vliv na ustanovení organizační struktury, která tyto hodnoty podporuje. Takováto organizační struktura pak může dosahovat vyšší efektivity práce.

3.3.1 Typy kompetenčních modelů

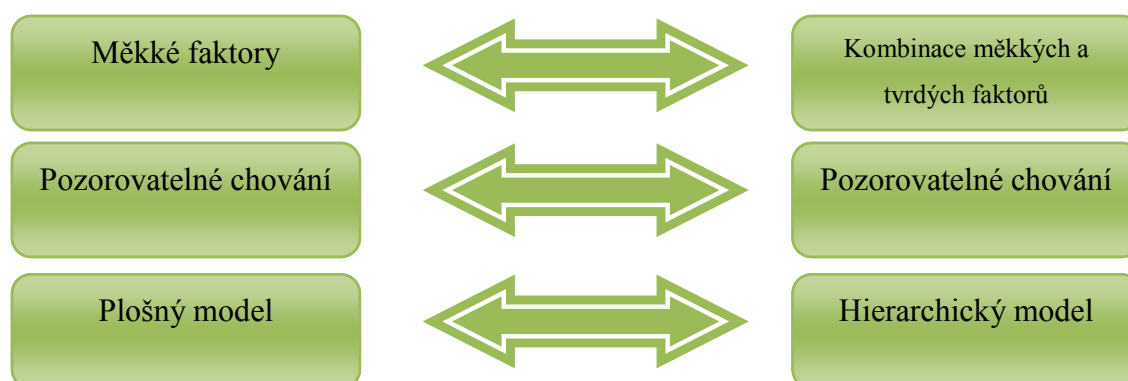
Kompetenční modely popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolu v organizaci. Pouze na organizaci závisí, jaký model nakonec vznikne a s jakou mírou konkretizace jednotlivých kompetencí.

V souvislosti s tím Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) navrhují tři typy kompetenčních modelů, které mohou vzniknout v organizacích.

- a) **Model ústředních kompetencí** – obsahuje kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance v organizaci. Nezáleží, jakou zastávají pozici v hierarchii či na jejich roli. Zahrnuje kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti atd. Tyto kompetence by měli být schopni demonstrovat všichni manažeři.
- b) **Specifický kompetenční model** – identifikuje ty kompetence či kvality, které činí manažery úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace. Většinou se jedná o podrobný popis charakteristik očekávaného chování manažerů, doplněný o cíle jejich úseků, oddělení či procesů a cílů organizace na nejbližší roky. Tento kompetenční model zaručuje sladění kompetencí s prioritami organizace a proto má mimořádnou hodnotu.
- c) **Generický kompetenční model** – tento model obsahuje seznam kompetencí, které jsou většinou shodné pro všechny nebo většinu konkrétních manažerských pozic v organizaci. Jiné chování bude vyžadováno u toho, kdo řeší problémy technického charakteru (analytické schopnosti) a jiné od toho, kdo přichází do kontaktu se zákazníky (interpersonální dovednosti). Generický model však postrádá konkrétní specifikace organizace, která se rozhodla model aplikovat. Důležité je si uvědomit, že čím všeobecnější je skupina pracovníků, pro niž je model sestaven, tím menší je jeho účinnost (Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004).

Další členění kompetenčních modelů nám nabízí Hroník (2006), který je dělí dle tří charakteristik. Toto rozdělení nám přiblíží následující schéma.

Obr. 3.5 Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: Hroník (2006, s. 33).

Podle Hroník (2007) by měl být kompetenční model charakterizován následujícími pěti body. A to z toho důvodu, aby nám byl model pomocí a ne komplikací.

- **Propojující** – jak jsme si uvedli výše, měl by kompetenční model být propojením na strategii organizace. Vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský** – co nejjednodušeji sdělit podstatné věci nejen personalistům, ale i manažerům v organizaci. Kompetenční model by měl být jednoduchým nástrojem pro řízení výkonnosti lidí.
- **Jednotný** – měl by fungovat napříč celou organizací. Od stejného základu může být odvozeno několik variant řadou sdílených kompetencí. Jednotu kompetenčního modelu také sjednocuje jazyk ve společnosti. Probíhá podle něj řada personálních činností.
- **Široce využitelný** – má být základním rámcem pro všechny personální činnosti (hodnocení, výběr, odměňování, vzdělávání a rozvoj).
- **Sdílený** – všichni zainteresovaní manažeři v organizaci by se měli podílet na tvorbě kompetenčního modelu.

Kompetenční model není cestou standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. Protože jak tvrdí Hroník (2007), tak pokud máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonost pracovníka tím, že rozvíjíme patřičné kompetence.

3.3.2 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Ještě než se pustíme do tvorby kompetenčních modelů, tak se musíme detailně zabývat projevy chování, které manažeři uplatňují při své práci. Toto poznání je samozřejmě důležité jak pro nás, ale stejně tak i pro vedení organizace. Je pro ni důležité vědět, které chování rozhoduje nebo přispívá k úspěšnému plnění úkolů jednotlivých pracovníků. Zjištění je klíčové pro celou řadu činností. Od účinného vzdělávání a rozvoje, přes stanovení standardů výkonu nebo maximalizaci úspěšnosti a jmenování pracovníku na dané pozice (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Stanovení těch kompetencí, které vedou k vysokému výkonu manažerů, je jedním z klíčových kroků při tvorbě kompetenčního modelu pro danou pozici. V textu níže nalezneme několik metod a technik, které se využívají při identifikaci a analýze kompetencí.

Autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdělili postup identifikace kompetencí do následujících pěti etap:

- a) přípravná fáze,
- b) fáze získávání dat,
- c) fáze analýzy a klasifikace informací,
- d) popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- e) ověření a validizace vzniklého modelu.

a) Přípravná fáze

Úkolem bude získat co nejvíce informací o cílech a strategických záměrech organizace. To vede k ujasnění, jakých pozic se má kompetenční model týkat a jaké cíle má model naplňovat. Z hlediska kompetenčního přístupu si v tomto kroku musíme identifikovat klíčovou pracovní pozici, které se bude tvorba kompetenčního modelu týkat. Abychom pochopili prostředí organizace, musíme porozumět organizační struktuře, kultuře, rozhodovacím pravomocem, způsobu rozdělení činností, vztahům mezi jednotlivými pracovními místy, odděleními a odbory, a to vzhledem k dané pracovní pozici (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

b) Fáze získávání dat

V této fázi musíme zvolit vhodnou metodu pro identifikaci kompetencí. Metody identifikace kompetencí jsou součástí široké škály analýzy pracovního místa. Je dobré si uvědomit, že kombinací více metod jsme schopni si ověřit, zda získané informace jsou relevantní. Při výběru metody zohledníme finanční a časové možnosti organizace. Nesmíme opomenout různé zkušenosti pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů a přizpůsobit metodu

i jejich možnostem. Kubeš, Spillerová, Kurnický, (2004) navrhuji využití zejména následujících technik:

- a) panely expertů,
- b) rozhovory,
- c) dotazníkové metody,
- d) databáze kompetenčních modelů,
- e) analýzy pracovních úkolů,
- f) studium podnikové dokumentace.

Protože se snažíme získat co největší množství relevantních informací o daném pracovním místě, tak použijeme kombinaci těchto technik:

- **Analýza interních dokumentů**

Z dostupné dokumentace, týkající se dané pracovní pozice, budeme zjišťovat jaké má pracovník na dané pracovní pozici pravomoci, odpovědnosti nebo jaké má vykonávat pracovní činnosti. Je podstatné se seznámit i se specifickými podmínkami pracovního místa. Ty zahrnují především kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a vzdělání. Výhodou této metody je její časová nenáročnost. Naopak rizikem může být, že i přes získání potřebných dat, jejich obsah nemusí odpovídat aktuální situaci či požadavkům na dané pracovní pozici.

- **Rozhovor**

Rozhovor spočívá ve sběru dat verbálních informací s širokou šálkou využití. Výhodou této metody je velká flexibilita. Nevýhodou spatřujeme v tom, že se vždy nemusí podařit zachytit potřebný obsah informací. Dále narážíme na zkreslené představy lidí o jejich schopnostech, postojích a motivech. Z tohoto důvodu se při rozhovorech neptáme na přímé schopnosti pracovníka, ale spíš na jeho chování v důležitých (kritických) momentech. Z těchto projevů se pak snažíme identifikovat kompetence. Právě to vede k preferenci následující metod s názvem Behavioral Events Interview (BEI) (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

- **Behavioral Events Interview (BEI)**

Tato metoda spočívá v tom, že dotazovaný vypráví krátké příběhy o tom, jak řešil náročné situace při plnění svých úkolů. V jeho odpovědích se snažíme najít důkazy o přítomných kompetencích. Pokud chceme zjistit schopnost manažera stanovit si své priority, tak ho vyzveme, aby identifikoval situaci v minulosti, kdy již něco takového dělal. Tato metoda nám

umožňuje specifikovat projevy chování vedoucí k úspěchu, ale i lépe pochopit další souvislosti spojené s efektivním nebo neefektivním chováním. Tazatel se ptá nejenom na popis akce, ale i na pocity a myšlenky, které doprovázely jednotlivé činnosti a rozhodnutí. Nevýhodou je poměrně velká časová i finanční náročnost (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

- **Dotazníková metoda**

Většinou je tvořena soubory různých písemných, cílově strukturovaných otázek. Otázkami získáváme údaje týkající se manažerských kompetencí. Dotazník může obsahovat objektivní otázky, na které je možné zodpovědět alternativně (ano, ne) a otázka může mít různý rozsah (Koubek, 2007).

Výhodou je získání informací od velkého množství pracovníků během relativně krátké doby. Používá se, pokud potřebujeme shromáždit velké množství informací. Limitujícím faktorem jsou čas a náklady. Úroveň kompetence budeme posuzovat na hodnotící škále, kterou doporučují Plamínek, Fišer (2005). Škálu jsme zvolili sudou, protože nedává možnost hodnocení volit střední cestu, ale musí se přiklonit buď k pozitivnímu, nebo negativnímu hodnocení. Význam jednotlivých čísel doplníme slovním popisem, který přesněji definuje rozdíly mezi jednotlivými stupni. Výhodou je cenová a časová přívětivost, například oproti metodě BEI. Nevýhoda spočívá v tom, že dotazovaný může špatně pochopit otázku nebo škálu hodnocení, což má za následek zkreslené výsledky hodnocení.

c) Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi začneme zpracovávat veškeré informace, které se nám podařilo nashromáždit. Ze získaných dat vytvoříme seznam kompetencí, které pracovník na dané pozici potřebuje. V poslední fázi seznam kompetencí otestujeme na širším vzorku respondentů. Níže si projdeme jednotlivé analytické kroky, které v této fázi podnikneme.

- a) Sepíšeme jednotlivé projevy chování, které odpovídají dané pracovní pozici.
- b) Nyní vybereme ty aktivity, které přímo přispívají k úspěšným výkonům. Cílem je, aby do další fáze postoupily pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- c) Na širším vzorku respondentů si ověříme projevy chování, které jsme zařadili do kompetencí. Ověření provedeme dotazníkovou metodou. V dotazníku uvedeme jednotlivé projevy chování se stupnicí významností. Získáme tak informace o potřebě celých kompetencí nebo jednotlivých projevů. Hodnoty, které respondenti přiřadí

jednotlivým kompetencím, potom rozhodnou o jejich zařazení či nezařazení do kompetenčního modelu.

d) Popis a tvorba kompetencí

Nyní vypracujeme přesnou charakteristiku ke kompetencím, které jsme získali z předchozí fáze. Je důležité srozumitelně a jasně popsat znalosti a dovednosti, které pracovník potřebuje k plnění úkolů. Kompetenci definitivně pojmenujeme a vytvoříme stupnici, aby bylo možné zhodnotit úroveň rozvoje kompetencí. Stupnice začíná od negativních projevů chování a postupuje přes slabě rozvinutou úroveň, až po projevy, které znázorňují vysokou úroveň rozvoje kompetencí. Definitivní název formulujeme, až když máme vytvořeny popisy stupnic, nikoliv naopak. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) ještě doporučují formulovat názvy kompetencí jazykem srozumitelným pro všechny pracovníky v organizaci.

e) Popis a tvorba kompetenčního modelu

Než začneme tvořit kompetenční model, musíme se rozhodnout, jaký přístup zvolíme. Při rozhodování většinou bereme v potaz podmínky a možnosti organizace. Jedná se jak o finanční a časové možnosti, tak o zkušenosti pracovníků na personálním oddělení nebo aktuální situaci v organizaci. Rothwell a Lindholm (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) navrhuji volbu jedné ze tří následujících možností. **Vypůjčený přístup, kombinovaný nebo přístup šitý na míru.**

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) navrhuji několik zásad, kterých bychom se měli držet, pokud chceme sestavit úspěšný kompetenční model:

- ♦ ujasnit si cíle,
- ♦ identifikovat cílovou skupinu,
- ♦ vybrat vhodný přístup,
- ♦ sestavit projektový tým,
- ♦ identifikovat různé úrovně výkonu,
- ♦ sběr dat a analýza,
- ♦ validizace,
- ♦ připravit model k užívání.

f) Ověření a validizace vzniklého modelu

Nyní již máme sestaven hotový kompetenční model. V poslední fázi jej předložíme k posouzení dotazovaným, aby ho zhodnotili ze svého praktického hlediska. Jejich posouzení nám může pomoci s vyloučením nebo změnou nepotřebných kompetencí, pomoci v doplnění dalších kompetencí, které modelu chybí nebo zpřesnění názvu a pojmů dle slovníku projektového řízení. Zde bychom měli v praxi ověřit, zda je model skutečně funkční a zda se na něj můžeme spolehnout například při výběrových řízeních, hodnocení pracovníků nebo plánu vzdělávání.

g) Fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být rozhodně využity následující aktivity:

Vyjasnění cíle projektu

Před tím, než organizace přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si vyjasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Důvodů k uplatnění kompetenčních modelů může být více. Dokáží totiž přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů.

Rozsah projektu a cílová skupina

Když zjistíme klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu v organizaci, není těžké definovat, kterých skupin pracovníků se má týkat. V případě, že chceme zefektivnit práci lidí v konkrétní pozici, tak kompetenční model přispěje k výběru tréninků a řízení pouze této skupiny pracovníků. Pokud je motivem změna některého parametru firemní kultury, bude třeba vypracovat model, který popisuje kompetence potřebné u každého pracovníka bez ohledu na pozici. Tím se může stát model velmi rozsáhlý a náročný na vytvoření.

Výběr přístupu

Nejjednodušší je použití hotového modelu. Náročnější je projekt modifikace a zejména tvorba úplně nového kompetenčního modelu. Především této poslední verze se týká níže popsany postup.

Sestavte projektový tým

Tvorba kompetenčního modelu je náročný projekt. Proto by jej měl realizovat projektový tým. Je důležité, aby součástí týmu byli lidé, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Jedním z prvních úkolů týmu bude určit parametry výstupu a podrobný způsob implementace s měřitelnými kritérii úspěchu. Nenahraditelnou pomůckou při realizaci projektu je akční plán projektu. Slouží k monitorování pokroku projektu, ale pomáhá odhadnout nároky na členy týmu a vytvářet rozpočtové předpoklady.

Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici

Kompetenční model vypovídá o tom, co konkrétně dělají úspěšní pracovníci. Je proto nutné definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak dokážeme identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon.

Sběr dat a analýza

Tato fáze představuje tvorbu samotného modelu. Výsledkem je předběžný kompetenční model.

Validizace kompetenčního modelu

Prakticky ověříme, zda model skutečně popsal takové chování, díky kterému zaměstnanci dosahují nadprůměrných výsledků. Jednodušeji řečeno, zda se můžeme na model spolehnout. Validizace není složitá. Je však mimořádně důležitá a může být náročná na administraci. Nejběžnější způsob validizace je vytvoření dotazníku a provedení 360° zpětné vazby. Jeho pomocí je potřeba posoudit dostatečný počet pracovníků podávajících podprůměrný, průměrný a nadprůměrný výkon. Následná analýza dat nám prozradí, zda dotazník pracovníky zařadil správně.

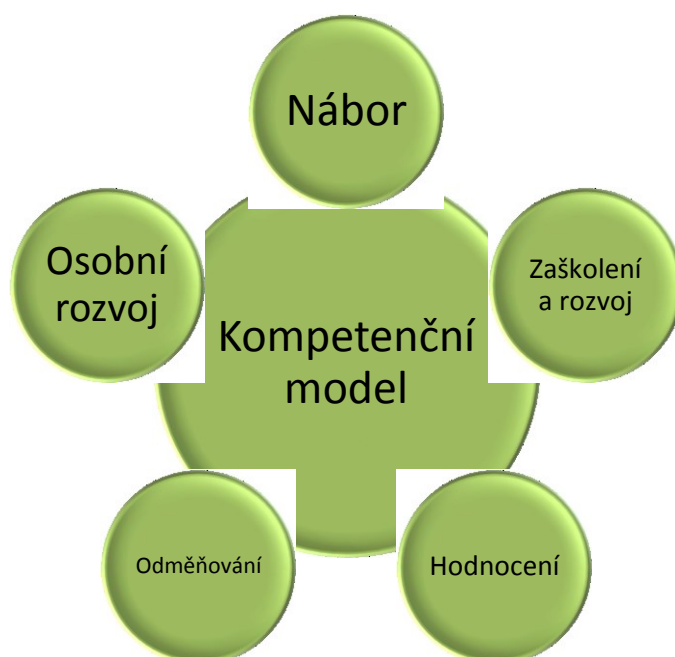
Příprava kompetenčního modelu k užívání

Implementace kompetenčního modelu je většinou velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.4 Praktické využití kompetenčního modelu

Kompetenční model musí být především funkční a realistický. Jeho funkčnost nejlépe ověříme v praxi. Kompetenční modely se nejčastěji využívají k hodnocení pracovníků a poskytnutí zpětné vazby. Často se využívají k plánování budoucího rozvoje pracovníka. Kompetenční modely se ještě nestaly úplně běžnou pomůckou při výběrových řízeních. Přesto je některé organizace velmi úspěšně používají i v této oblasti. Podstatné je, aby s kompetenčními modely uměli pracovat především manažeři a byli schopni je za pomoci HR využívat. Samozřejmostí je pak dobrá komunikace i s ostatními pracovníky a jejich pochopení, že se nesnažíme ukázat, co dělají špatně a za to je kritizovat. Naopak se snažíme najít slabší stránky a ty zlepšovat, nebo vyzvednout stránky výborné a pomoci tak druhým dosáhnout kýžených výsledků.

Obr. 3.6 Využití kompetenčního modelu v personálních procesech



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1 Nábor nových pracovníků

Proces vyhledávání, testování a nabírání pracovníků je dnes poměrně podrobně popsán. Nejčastěji se setkáváme s klasickou formou výběrového řízení - pohovorem. Většinou bývá osobní a může mít různé struktury. Ať už v rámci pohovoru, nebo mimo něj, se většinou podrobíme nějaké praktické zkoušce (jazyk, technické dovednosti, praktické dovednosti). Pro zúčastnění se samotného pohovoru budeme nejčastěji potřebovat životopis (Curriculum Vitae – CV) a průvodní nebo motivační dopis. Můžeme se setkat i s méně tradiční podobou výběrových řízení a požadavků při náboru, které dnešní moderní technologie nabízejí. Například online pohovory přes počítač, personalisté nás mohou testovat na dálku pomocí různých testů, které jsou také online. Modernizaci se nevyhneme ani v oblasti životopisu, kdy nedávno proběhl velký boom s videoživotopisy atd.

Cílem této práce však není podrobně rozebírat metody náboru zaměstnanců, ale ukázat, jak můžeme kompetenční model použít právě v této situaci. Přijímáme-li pracovníka na určitou pozici, která má svůj kompetenční standard, je pak snadné stanovit přes jednotlivé kompetence požadavky na poptávaného pracovníka. Má-li organizace pro tuto pozici i hodnotící standard, má i nástroj pro ověření, zda požadovaný pracovník dané kompetence skutečně má.

Je málo pravděpodobné, že se nám podaří najít pracovníka, který splňuje všechny kompetence. Z tohoto důvodu je pak vhodné si kompetence v kompetenčním modelu rozdělit do skupin podle významnosti pro danou pozici a podle náročnosti osvojení.

Tab. 3.2 Rozdělení kompetencí dle stupňů důležitosti

Význam příslušné kompetence pro danou pozici	Náročnost osvojení (dovzdělání) příslušné kompetence	Postoj k přijetí zájemce, který příslušnou kompetenci nemá, ale ostatní kompetence (nebo velkou většinu ostatní) má
A. Kompetence bezpodmínečně nutné	A1. Lze osvojit jen rozsáhlým a nákladným vzděláním	Nepřijmout
	A2. Lze osvojit v krátkém nepřilíš nákladném kursu	V případě jedné takové kompetence přijmout, je-li jich víc zvážit nákladnost a čas
	A3. Lze osvojit zaškolením na pracovišti	Přijmout
B. Kompetence nahraditelné (např. pracovníkem v jiné pozici)		Přijmout

Zdroj: <http://www.profesnisachovnice.cz/> - Tvoříme firemní kompetenční model – Jiří Strádal

Pokud je více zájemců, kteří nedisponují kompetencemi A2, A3 a B, můžeme použít záporné hodnocení a za každou nesplněnou kompetenci odečítat body. Následně sestavíme pořadí zájemců podle počtu negativních bodů.

3.4.2 Zaškolení a rozvoj pracovníků

V předchozích kapitolách jsme si již přiblížili možnosti sestavování kompetenčních modelů. To je však jenom zlomek práce na cestě k rozvoji požadovaných kompetencí zaměstnanců. Je nutné provázat tento personální nástroj se vzděláváním. Jinak řečeno, jak

můžeme využít kompetenční model k návrhu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Plán vzdělávání by měl obsahovat právě takové vzdělávací a rozvojové aktivity, u kterých je předpoklad, že zajistí vyšší úroveň schopností, znalostí a dovedností pracovníků (Koubek, 2008).

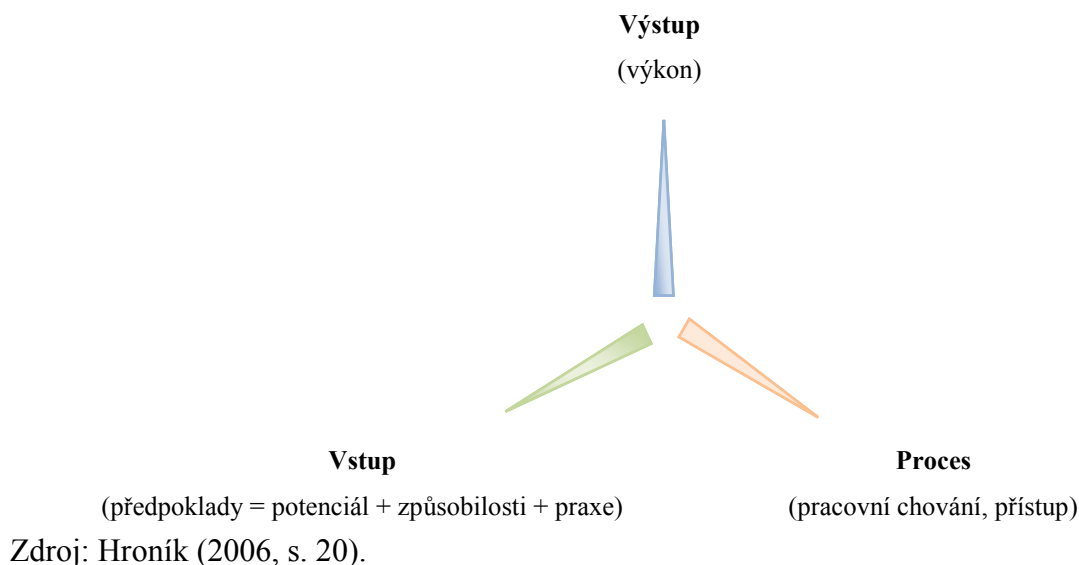
Podle Armstrong(a) (2007) je vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvoji znalostí, postojů a dovedností, které připravují zaměstnance na budoucí náročnější plnění úkolů. Jde vlastně o organizovaný způsob učení, který rozvíjí tvrdé i měkké kompetence (Hroník, 2007).

Při sestavování plánu vzdělávání a rozvoje se musíme rozhodnout, zda budeme vzdělávání pro zaměstnance navrhovat „pouze na jedno použití“, nebo sestavíme plán vzdělávání pro tzv. revitalizaci organizace. V souvislosti s plánováním vzdělávání bychom měli definovat, které pracovníky budeme vzdělávat. Zda budeme vybírat podle nějakého klíče integrovat (dávat dohromady), nebo diferencovat (rozdělovat). Vhodně zvolíme oblast, ve které budeme zaměstnance vzdělávat, zda se zaměříme jen na určité kompetence, nebo jenom na jejich složky (Hroník, 2007).

3.4.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hroník (2006) tvrdí, že existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti.

Obr. 3.7 Tři oblasti hodnocení



Výstup

Především se jedná o výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. V poslední době velmi často využívanou metodou je metoda Balance Score Card (BSC).

- ♦ **Přímé hodnocení výstupu**

Za přímé hodnocení považujeme výkon, či výstup, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Radíme sem například chybovost, obrat, počet obchodních schůzek atd.

- ♦ **Nepřímé hodnocení výstupu**

Hodnotíme na základě stupnice, kde odhadujeme hodnotu výstupu. Například na škále 0-4 hodnotíme výstup pracovníka hodnotou 3.

Vstup

Do této kategorie se často řadí kompetence. Některé kompetence však svým charakterem spadají do procesu. Typickým příkladem je přístup hodnoceného k práci. Vstupy je rozuměno vše, co pracovník do své práce vkládá, čili nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Jedná se o hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům. Zjednodušeně lze říci, že jde o střední článek mezi vstupy a výstupy. Jinak řečeno jde o to, jak se pracovník při práci chová (Hroník, 2006).

Odměňování pracovníků je velmi náročnou disciplínou. Mezi nejčastější neduhy v oblasti hodnocení a odměňování patří používání subjektivních a neměřitelných kritérií, například flexibilita. Potřebu zapojení kompetencí do hodnotících systémů vyvolaly zejména následující okolnosti.

- Nemožnost porovnávat náročnost cílů v různých pozicích.
- Očekávané výsledky někdy nejsou pod plnou kontrolou zaměstnanců, kteří za ně byli hodnoceni.
- Hodnocení sklouzne pouze k vyplnění hodnotícího formuláře, což znehodnotí celý proces.
- Systém nerespektoval firemní strategii, kulturu a nereagoval na potřeby trhu.

Nejen toto byly podněty, proč zavést do hodnocení kompetenční model. Posuzování kompetencí se ukázalo jako vynikající nástroj k dosahování nadprůměrných výkonů a jejich neustálému vylepšování. Můžeme se podívat na postup, jak se vytváří hodnocení založené na kompetencích.

1. Identifikovat kompetence potřebné k vynikajícímu výkonu v dané pozici. Definovat očekávanou míru rozvoje kompetencí.
2. Vytvořit model, ve kterém definujeme celkovou koncepci, způsob hodnocení, pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady potřebné pro celkovou funkčnost systému.
3. Zaškolení manažerů a ostatní pracovníků v používání hodnotícího formuláře a v jednotném chápání hodnocených kompetencí. Záznamový formulář musí obsahovat prostor, kde se zaznamenávají konkrétní behaviorální projevy každé kompetence. Při hodnocení je důležité důkaz. Jinak se opět stává subjektivním nástrojem.

Výsledkem hodnocení je shoda mezi oběma účastníky hodnotícího pohovoru, a to v následujících bodech:

- a) aktuální úroveň kompetence,
- b) vyžadovaná úroveň kompetence,
- c) akční plán a rozvojové cíle hodnoceného pracovníka,
- d) forma pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného.

Pokud je hodnotící systém propojený se systémem odměňování, připraví se podklady pro bonusy hodnocených pracovníků. Rozvojové potřeby se začlení do dalších rozvojových plánů každého pracovníka. Takto postavené hodnocení vede manažery k rozvoji svých podřízených (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Je důležité si uvědomit, že hlavním uživatelem kompetenčních modelů nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model sjednocuje jazyk manažerů a personalistů. V současné době nemáme jiný nástroj než kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování (Hroník, 2007).

4 Charakteristika organizace

V této kapitole se dozvíme podrobnosti o organizaci HP Pelzer s.r.o. pro kterou budou kompetenční modely zpracovány a ve které budou testovány.

4.1 Od historie po současnost

Organizace HP Pelzer byla založena v roce 1969 Helmutem Pelzerem ve Wittenu v Německu. Tehdy organizace fungovala pouze v malé garáži. Postupně se však rozvíjela a expandovala do celého světa, v současnosti má HP Pelzer více než 45 závodů po celém světě.

Obr. 4.1 Rozmístění závodu v Evropě



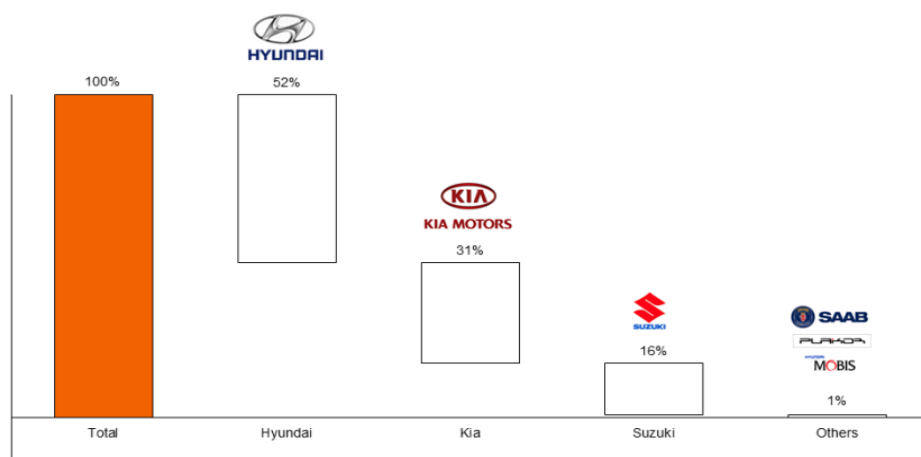
Zdroj: interní údaje organizace

HP Pelzer se zabývá výrobou protihlukových izolací a koberců do automobilů. V České republice organizace působí již od roku 1991 a v současné době zde najdeme celkem čtyři výrobní závody. První závod se nachází v Plzni a zde se zároveň nachází i centrála společnosti. Dále pak v Žatci, Mladé Boleslavi a v Ostravě. Celkem na území České republiky HP Pelzer zaměstnává zhruba 1400 zaměstnanců.

4.2 Základní údaje

V této diplomové práci se zaměříme na výrobní závod v Ostravě. Závod se nachází v průmyslové zóně v Hrabové na adrese Na Rovince 922/halaO22, Ostrava 720 00. HP Pelzer v Ostravě vznikl v roce 2008. Hlavními odběrateli jsou organizace Hyundai, Kia a Suzuki. Rozložení odbytu mezi jednotlivé odběratele nalezneme v Grafu 4.1.

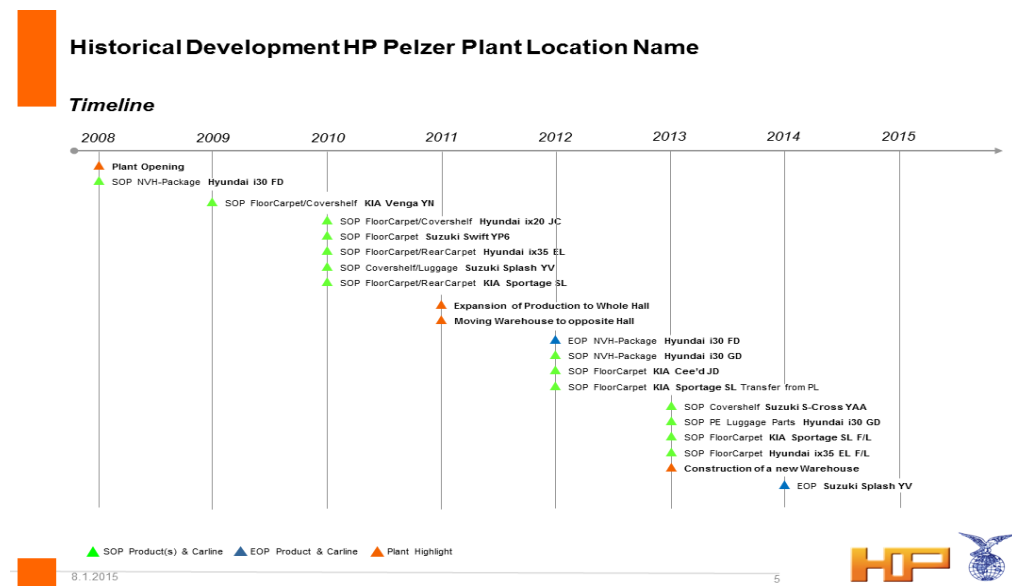
Graf 4.1 Procentuální rozdělení odběratelů



Zdroj: interní údaje organizace

V následujícím obrázku vidíme rozložení projektů od otevření organizace po její současnost.

Obr. 4.2 Historický vývoj ostravského závodu



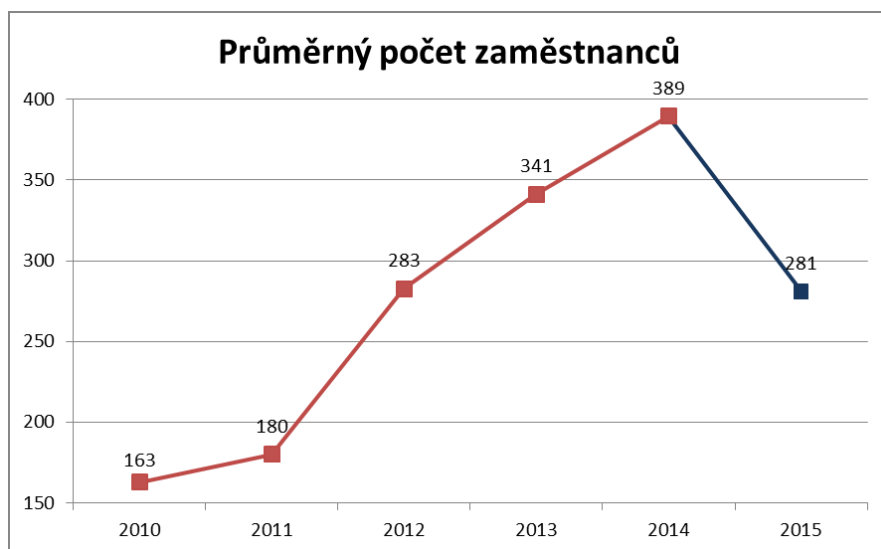
Zdroj: interní údaje organizace

V Příloze 1 můžeme vidět layout výrobní a logistické haly.

4.3 Ekonomické ukazatele

V následujícím grafu můžeme pozorovat vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Graf zobrazuje vývoj za posledních pět let. Pro rok 2015 je počet pouze plánovaný. Jaký bude ve skutečnosti a zda se plán dodrží, budeme vědět až na konci roku 2015. Z grafu vyplývá, že do roku 2014 počet zaměstnanců rostl. Na rok 2015 je však plánované snížení počtu zaměstnanců. To je zapříčiněno ukončením některých projektů, které nemají žádné následovatele, a tím pádem dojde k poklesu výroby.

Graf 4.2 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: interní údaje organizace, zpracování vlastní.

Další ukazatel, na který se můžeme podívat je obrat ostravské pobočky v letech 2009-2014 a v posledním sloupci je zobrazen plán na rok 2015.

Tab. 4.1 Obrat organizace HP Pelzer v letech 2009 - 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Předpoklad 2015
EUR	10 628	18 401	26 251	34 345	40 048	42 095	31 457
CZK	281 584	465 378	648 021	863 996	1 043 016	1 160 471	865 074

Zdroj: interní údaje organizace, zpracování vlastní.

4.4 Organizační struktura

V příloze 2 můžeme vidět organigram organizace. Ve kterém jsou znázorněny názvy pozic a příslušné počty zaměstnanců.

5 Metodika tvorby kompetenčních modelů

Zpracování aplikačně-ověřovací části práce bude provedeno dle následujících kroků.

1. **Přípravná fáze** – identifikace klíčových pracovních pozic, pochopení prostředí v organizaci, porozumění organizační struktuře, vztahy mezi jednotlivými pracovními místy.
2. **Fáze získávání dat** – v rámci efektivního získání dat s co nejnižšími náklady budou využity metody: analýza interních dokumentů, pozorování, CBI a dotazníková metoda.
3. **Fáze analýzy a klasifikace informací** – nyní budou zpracovány veškeré informace, které se podařilo v přechozí fázi nashromáždit. Sepíšeme jednotlivé projevy chování, vybereme aktivity, které přímo přispívají k úspěšným výkonům. Na vzorku ověříme projevy chování, které jsme zařadili do kompetencí. Ověření provedeme dotazníkovou metodou.
4. **Popis a tvorba kompetencí** – nyní ve spolupráci s NSP (Národní soustava povolání) vytvoříme popis všech šesti úrovní kompetencí.
5. **Popis a tvorba kompetenčního modelu** – nyní z vytvořených kompetencí sestavíme předběžný kompetenční model. Tento model sestavíme ve spolupráci s pracovníkem na dané pozici a jeho přímým nadřízeným. Máme tak možnost srovnat vnímání stupně důležitosti a potřebné úrovně kompetence ze dvou úhlů pohledu. Jako třetí posoudí kompetenční model autorka práce.
6. **Ověření a validizace vzniklého modelu** – pro ověření kompetenčního modelu bude vypracován dotazník 360° zpětné vazby.

Kompetenční model budeme vytvářet pro pozice: **vedoucí údržby, průmyslový inženýr a správce výrobních dat.**

6 Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci

V této kapitole budeme zpracovávat zjištěná data a tvořit kompetenční modely. Postupovat budeme dle fází popsaných v kapitole č. 5.

6.1 Přípravná fáze

Z organizační struktury Příloha 1 byly vybrány tři pozice, pro které se bude kompetenční model vypracovávat. Jedná se vedoucího údržby, průmyslového inženýra a správce výrobních dat.

Průmyslový inženýr

Úkolem zaměstnance na této pozici je podávání návrhů na zlepšení a obecné hledání úspor ve všech oblastech organizace. Následně návrhy na zlepšení realizuje nebo dohlíží na tým, který je realizuje. Má za úkol vyhodnocovat provedené úspory a pravidelně je reportovat svým nadřízeným. Přímým nadřízeným je ředitel závodu a metodickým vedoucím je průmyslový inženýr pro východní Evropu. Pracovník nemá žádné přímé podřízené, spolupracuje však se všemi odděleními. Dále analyzuje a měří práci (MTM, MOST), aplikuje nástroje štíhlé výroby (TPM, SMED, Poka-Yoke, atd.) a v neposlední řadě se podílí na tvorbě a přípravě funkčních Layoutů.

Správce výrobních dat

Tato pozice je přímo podřízena provoznímu manažerovi. Pracovník na dané pozici nemá žádné podřízené. Hlavní pracovní náplní je zpracování tabulek a reportů souvisejících s výrobou. Jedná se především o report šrotace výrobků (SAP), revize vydaných pracovních instrukcí, školení mistrů, příprava návodů pro plán čištění 5S, revize boardu (vizualizační tabule na výrobní hale), revize parametrů, inventury, sběr výrobních dat, distribuce dokumentace do výroby.

Vedoucí údržby

Pracovník na této pozici zodpovídá za celé oddělení údržby, které se skládá ze zástupce vedoucího údržby, specialisty na údržbu, následně sedmi elektrikářů a sedmi zámečníků. Vedoucí údržby je přímo podřízen řediteli závodu. Cílem jeho práce je zajištění plynulého

provozu závodu pomocí vývoje strategií, konceptů, plánů pro plynulou a preventivní údržbu. Pracovník je zodpovědný za koordinaci a řízení údržby majetku. Zodpovídá za veškerou dokumentaci a dodržování všech zákonných norem. Provádí včasné a efektivní rozhodnutí ohledně komplexních výsledků oddělení údržby. Má na starosti své podřízené, přiděluje a kontroluje jim práci a stanovuje výši jejich měsíčních odměn.

Mezi pravomoci na dané pozici patří plná moc k podepisování dokumentů v rámci oddělení údržby, provádění zkoušky na přítomnost alkoholu a omamný látek.

6.2 Fáze získávání dat

Data jsme získávali postupně ve třech fázích. Jako první jsme vyhledali veškerou dostupnou interní dokumentaci související s danými pozicemi. Ve firmě využívají popis pracovního místa a kvalifikační matice. Z těchto materiálů a vlastního pozorování jsme sestavili předběžné kompetence.

Následně jsme s každým ze zaměstnanců provedli Competency Based Interview. Tyto rozhovory byly zaměřeny na zjišťování projevů chování v úspěšných a neúspěšných situacích vzhledem k plnění jejich pracovních povinností. Otázky jsme pokládali tak, abychom nejen ověřili všechny kompetence, které jsme vytipovali, ale zároveň zjistili, zda nám nějaká nechybí, nebo naopak není nadbytečná. Seznam kladených otázek je možné najít v Příloze 3. Nyní si přiblížíme, jak probíhala příprava a samotné dotazování zaměstnanců.

Příprava

První fází byla příprava na samotný rozhovor. Domluvili jsme si schůzku s jednotlivými zaměstnanci. Důležité je zajistit, aby na nás měli pracovníci alespoň hodinu nerušeného času. Připravili jsme si otázky, kterými bychom mohli ověřit využívané kompetence. Rozhovor s každým pracovníkem probíhal zvlášť. S jejich souhlasem jsme zaznamenávali veškeré uvedené odpovědi. Rozhovor budeme provádět se třemi vybranými pracovníky, kteří zastávají výše zmiňované pozice.

Dotazování

Na začátku jsme pracovníka seznámili s účelem tohoto rozhovoru. Jelikož jsme si vybrali neformální polostrukturovaný rozhovor, snažili jsme se navodit přátelskou atmosféru. Upozornili jsme pracovníka, že informace, které nám poskytne, budou využity nejen pro

účely této práce, ale také k rozvoji HR oddělení dané organizace. Ujistili jsme pracovníka, že záznamy nebudou poskytnuty žádné další osobě.

Dotazování jsme zahájili neformálními otázkami typu, jak se dnes pracovník má, co ho čeká o víkendu nebo osobnějšími otázkami typu jak se daří dětem nebo jak jsou daleko se stavbou domu. Otázky slouží k navození příjemné a přátelské atmosféry se zájmem o daného pracovníka. Typ osobnějších otázek si můžeme dovolit z toho důvodu, že známe pracovníky delší dobu a víme o jejich aktuálním osobním životě. Tyto otázky jsou samozřejmě mimo záznam.

Pracovníka se následně postupně ptáme na otázky uvedené v Příloze 2. Veškeré odpovědi si zaznamenáváme a snažíme se při rozhovoru najít kompetence, které pracovník při výkonu dané pracovní pozice potřebuje a v jaké míře.

Při rozhovoru se nekladou otázky začínající „proč“. Využíváme otázek kdo, kdy, jak apod. Cílem bylo zjistit, co kdo dělal, jak to dělal a co k tomu potřebuje. Rozhovor trval vždy zhruba 60 minut. Díky těmto rozhovorům jsme si doplnili kompetenční modely, které jsme měli předpřipraveny z předchozí fáze.

6.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Z takto získaných údajů byla připravena tabulka s požadovanými kompetencemi. Celkem budeme rozlišovat dvě skupiny **měkké kompetence** a **obecné dovednosti**. Odborné kompetence jsou posuzovány zvlášť praktickými testy. Při stanovování jednotlivých kompetencí autorka spolupracovala s **Národní soustavou povolání**. Veškeré zjištěné údaje byly zaznamenány do tabulky. Vytvořená tabulka by měla být poskytnuta pracovníkovi na dané pozici a jeho přímému nadřízenému. Před poskytnutím zjištěných údajů hodnotitelům je nutné sestavit přesný popis jednotlivých kompetencí.

6.4 Popis a tvorba kompetencí

Jakmile máme nadefinovány potřebné kompetence, musíme ke každé vytvořit popis jednotlivých úrovní. Autorka se rozhodla použít šest úrovní hodnocení. Inspiraci čerpala z Národní soustavy povolání (NSP). Stupnice začíná nulou (žádné znalosti) a končí pětkou (excelentní znalosti). Některé kompetence jsou v NSP již vypracovány. Všechny ostatní vypracovala sama autorka. Po vytvoření popisu všech kompetencí provedeme revizi jejich názvů. Je důležité, aby názvy kompetencí byly jasné a srozumitelné pro všechny pracovníky.

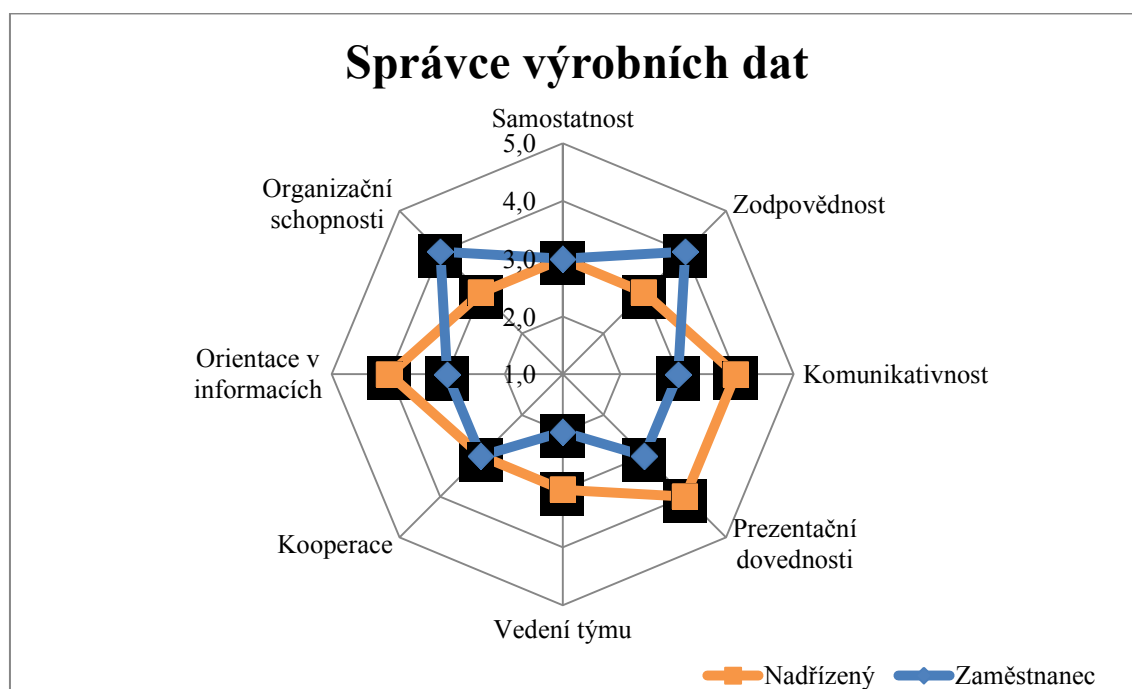
6.5 Popis a tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě samotného kompetenčního modelu jsme se rozhodli pro **přístup šitý na míru**. Jeho tvorba je nejnáročnější, ale nejefektivnější. Důvodem této volby byl i fakt, že autorka neměla k dispozici žádný jiný kompetenční model, který by mohla přetvořit. Dalším z důvodů je dobrá znalost jednotlivých pracovních pozic.

V této fázi máme přehled vyžadovaných kompetencí a každá kompetence má přesně definováno šest úrovní. Takto připravenou tabulku jsme poskytli zaměstnanci na dané pozici a jeho nadřízenému. Oba jsme požádali, aby do tabulky zaznačili úroveň kompetence, která je podle nich na dané pozici vyžadována. Oba pracovníky jsme upozornili, že nehodnotí zaměstnance, který v současné chvíli pozici vykonává.

Získané výsledky jsme porovnali pomocí pavučinového grafu, abychom zjistili, jak se hodnocení liší. Výsledky můžeme vidět v grafech 6.1 – 6.3.

Graf 6.1 Hodnocení kompetencí pro pozici správce výrobních dat

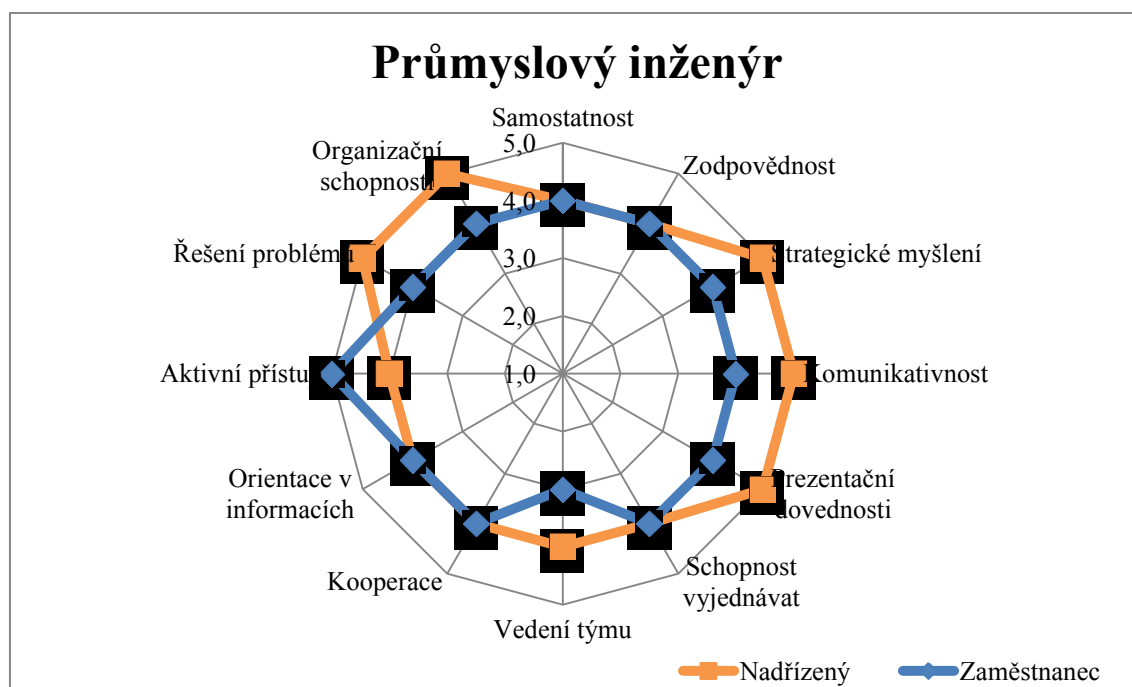


Zdroj: vlastní zpracování

Správce výrobních dat potřebuje celkem osm měkkých kompetencí. Ve dvou kompetencích se hodnotitelé shodli přesně „Samostatnost“ a „Kooperace“, u těchto kompetencí tedy ponecháme úroveň 3. Čtyři kompetence zaměstnanec hodnotil o jeden stupeň hůře než jeho nadřízený. Z modelu vyplývá, že se zaměstnanec i nadřízený přibližně shodli na úrovni všech hodnocených kompetencí. Nikde nenastal rozdíl větší než o jednu

úroveň. Pokud se zaměříme na kompetence, kde se hodnocení liší, tak v případě „Zodpovědnosti“ se přiklání autorka k zaměstnanci a úroveň 3 je dostačující. Zaměstnanec má přesně stanoveny úkoly, které plní. Řídí se dle směrnic a norem. Úkoly sice vypracovává samostatně, ale nadřízený si je všechny přebírá a kontroluje. „Komunikativnost“ by autorka doporučila na úrovni 4. Zaměstnanci to ulehčí práci při zjišťování potřebných údajů, správě a kontrole výrobních dat, které zaznamenávají výrobní dělníci a jiných běžných úkolech na kterých musí spolupracovat s kolegy. „Prezentační dovednosti“ jsou dle autorky dostačující na úrovni 3. Zaměstnanec většinou sám nic neprezentuje. Pokud k nějaké prezentaci dojde, jedná se o základní sdělení jednoduchých informací. Další kompetencí je „Vedení týmu“, zaměstnanec nemá žádné podřízené a přímo nevede žádný tým. Na denní bázi však spolupracuje s mistry výroby, od kterých vyžaduje plnění jejich pracovních úkolů (vyplňování reportu, dohled nad výrobními listy, které vyplňují výrobní dělníci, atd.) Z tohoto důvodu autorka doporučuje úroveň kompetence 3. Předposlední kompetencí je „Orientace v informacích“ kde autorka rozhodně doporučuje úroveň 4. Pracovník denně pracuje s velkým množstvím informací. Musí být schopen si je setřídit, dohledat a zjistit si vše potřebné. Jako poslední je kompetence „Organizační schopnosti“, kde dle autorky postačuje úroveň 3. Zaměstnanec nikoho neřídí. Musí být však schopen zorganizovat práci sám sobě a jasně si stanovit priority.

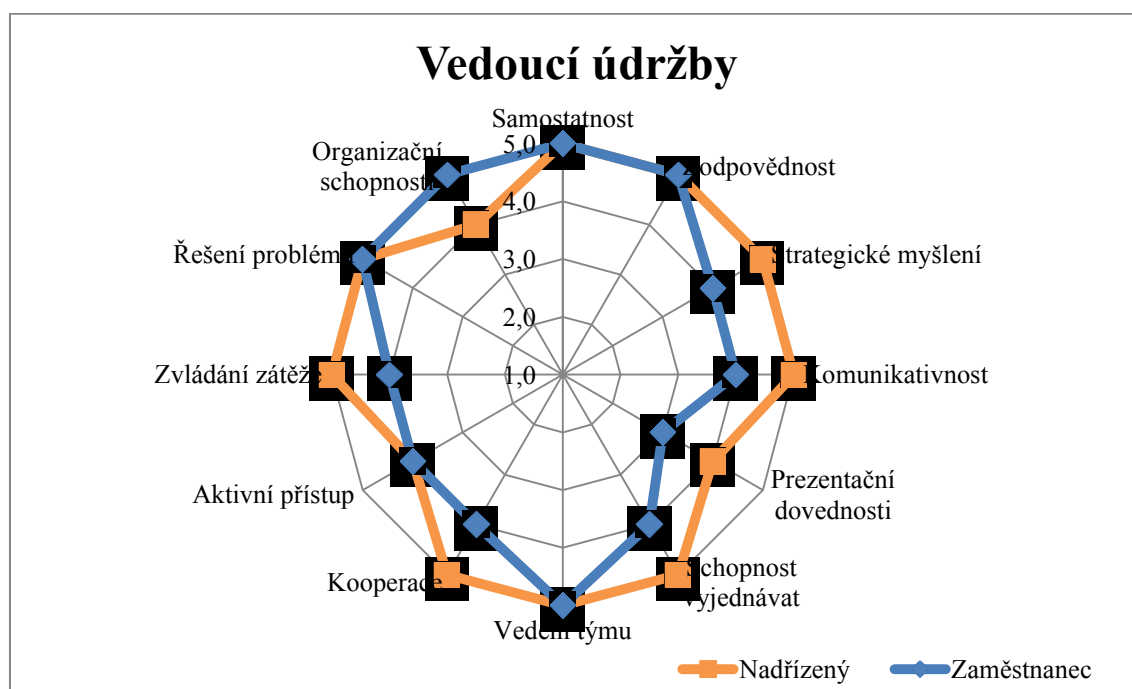
Graf 6.2 Hodnocení kompetencí pro pozici průmyslový inženýr



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 6.2 vidíme hodnocení průmyslového inženýra. Ten by měl splňovat 12 kompetencí. Na jaké úrovni by měl průmyslový inženýr kompetence ovládat, si můžeme odvodit z výše uvedeného grafu. U kompetencí „Samostatnost“, „Zodpovědnost“, „Schopnost vyjednávat“, „Kooperace“ a „Orientace v informacích“ se hodnotitelé shodli na úrovni 4. V hodnocení ostatních kompetencí se liší maximálně o jednu úroveň. Dle názoru autorky je „Strategické myšlení“ postačující na úrovni 4. „Komunikativnost“ a „Prezentační dovednosti“ by měly dosahovat úrovně 5. Tyto kompetence jsou na pozici využívány denně a je nutné mít je na excelentní úrovni. „Vedení týmu“ je dle autorky postačující na úrovni 3. Pozice nemá žádného přímého podřízeného. Kompetence vedení týmu je využívána především při práci ve skupině, kdy průmyslový inženýr koordinuje, rozděluje a kontroluje práci svých kolegů. „Aktivní přístup“ autorka doporučuje na úrovni 5. Pracovník na dané pozici musí sám aktivně přistupovat ke všem úkolům a ještě vyžadovat jejich plnění po spolupracovnících. Na této pozici se očekává, že pracovník bude aktivně vyhledávat možnosti úspor, zefektivnění výroby a lepších pracovních podmínek pro zaměstnance. Kompetence „Řešení problémů“ a „Organizační schopnosti“ se v hodnocení zaměstnance a nadřízeného liší, autorka doporučuje mít tyto kompetence na úrovni 4. Vidí to jako dostačující na dané pozici.

Graf 6.3 Hodnocení kompetencí pro pozici vedoucí údržby



Zdroj: vlastní zpracování

V posledním grafu 6.3 vidíme hodnocení vedoucího údržby a jeho nadřízeného, což je vedoucí závodu. Opět vidíme, že se hodnotitelé shodují, a to v pěti kompetencích a jejich úrovních. U žádné úrovně kompetencí nedochází k odchylce větší než o jednu úroveň. Pokud zhodnotíme kompetence, ve kterých se hodnocení liší, tak u „Strategického myšlení“ bude postačovat úroveň 4. „Komunikativnost“ také stačí na úrovni 4. I přesto, že se jedná o vedoucí pozici, takto kvalifikovaný člověk nemusí mít excelentní vyjadřovací schopnosti. Přesto je však musí mít na vysoké úrovni, aby byl schopen komunikovat jak se svými podřízenými, tak i kolegy a samozřejmě s nadřízeným. Schopnost „Prezentační dovednosti“ dle zaměstnance stačí na úrovni 3. Autorka s tímto tvrzením souhlasí. Pracovník nemusí prezentovat a vysvětlovat žádné velké množství dat. Pokud něco prezentuje, tak většinou stačí jasná, stručná fakta. Dále se budeme zabývat kompetencí „Schopnost vyjednávat“, u které se autorka opět přiklání k tvrzení zaměstnance, a to, že je postačující úroveň 4. Hlavní pracovní náplní vedoucího údržby není sjednávání obchodu a vyjednávání podmínek. Přesto na denní bázi musí vyjednávat se svými podřízenými, domlouvá externí firmy a musí vyjednávat i se svým nadřízeným. Poslední tři kompetence, které se liší, jsou „Kooperační“, „Zvládání zátěže“ a „Organizační schopnosti“. U všech tří kompetencí autorka doporučuje úroveň 5. Tyto kompetence jsou nezbytné na manažerské funkci, jakou je vedoucí údržby.

Na základě tohoto hodnocení byly vypracovány finální verze tří kompetenčních modelů, které jsou součástí Příloh 5 - 7.

6.6 Ověření a validizace vzniklého modelu

Takto vzniklé modely je nutné ověřit, abychom se ujistili, že nedošlo k pochybení. Pracovníci posoudí z jejich praktické stránky, zda jsou skutečně všechny kompetence potřebné a žádná nechybí. Pokud je nesrozumitelný některý z pojmů, tak nám pomůžou při jeho změně. Model byl poskytnut k posouzení danému pracovníkovi a jeho nadřízenému. Celá příprava kompetenčních modelů probíhala ve spolupráci se zaměstnanci a nevyskytly se žádné dodatečné poznámky a ani připomínky. Model pro ně byl jasný, srozumitelný a pochopitelný. Souhlasili i s nastavením úrovně kompetencí tak, jak je autor práce ve sporných případech upravil.

Model je tedy spolehlivý, připraven k implementaci a použití v praxi. Na možnosti použití a implementace se zaměříme v další kapitole 6.7.

6.7 Fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů

Každý kompetenční model byl oficiálně zaveden do řízené dokumentace organizace. Všichni zaměstnanci byli seznámeni s tím, kde model mohou najít. V případě, že si zaměstnanec nebo nadřízený nejsou jisti, co by na své pozici měli zvládat a na jaké úrovni, mají možnost vždy do kompetenčního modelu nahlédnout a zhodnotit jak na tom v praxi jsou. K praktickému využití kompetenčního modelu je více nástrojů. Autorka doporučuje využít hodnocení pomocí 360° zpětné vazby. V rámci této práce je vypracován dotazník pro 360° zpětnou vazbu. Dalším krokem využití kompetenčního modelu v praxi je použít jej jako nástroj při náboru. Tuto metodu si přiblížíme v kapitole 6.7.2 na pozici průmyslový inženýr. V praxi se kompetenční modely používají i k nastavení vzdělávání. Pro ukázkou jsme vyžili výsledky 360° zpětné vazby a naplánovali jsme školení pro vedoucího údržby. Plán školení je popsán v kapitole 6.7.3.

6.7.1 360° zpětná vazba

V rámci 360° zpětné vazby budeme hodnotit měkké dovednosti. Tvrdé dovednosti se v praxi ověřují různými praktickými testy či zkouškami. Ověření měkkých dovedností, provedeme pomocí programu Microsoft Office Excel, ve kterém vytvoříme dotazník. Do něj jsme nadefinovali otázky k jednotlivým kompetencím, které chceme ověřit. U každé kompetence máme průměrně čtyři otázky. Abychom zamezili zkreslení odpovědí, byly otázky k jednotlivým oblastem náhodně rozmístěny tak, aby nebyly seřazeny za sebou. U každé pozice se ptáme jen na kompetence, které k dané pozici patří, ostatní nezjišťujeme.

Dotazník byl následně rozmístěn mezi pracovníky. Každý ze zvolených pracovníků provede sebehodnocení, abychom zjistili, jak se vnímá. Další dotazníky obdrží minimálně dva kolegové a nadřízený. Pokud má hodnocený zaměstnanec podřízené, tak dotazníky obdrží i podřízení. Pracovníky jsme ujistili, že hodnocení je anonymní a hodnocený se nedozví, kdo jej jak hodnotil. Především podřízení by se mohli bát vyjádřit svůj názor. Otázky kladené v rámci 360° zpětné vazby jsou zobrazeny v Příloze 4.

6.7.2 Nábor zaměstnance na pozici průmyslový inženýr

Pokud se rozhodneme použít kompetenční model při náboru, je dobré si připravit strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor. Můžeme si připravit jak konkrétní otázky na dané kompetence, tak i behaviorální rozhovor, kde budeme sledovat, zda uchazeč dané kompetence v praxi používal.

Jak takový nábor pomocí kompetenčního modelu probíhá, si v praxi ukážeme na pozici průmyslový inženýr. Pracovník skutečně během tvorby této diplomové práce ukončil pracovní poměr a nám se tak naskytla jedinečná možnost vyzkoušet nábor pomocí kompetenčního modelu v praxi.

Je velmi pravděpodobné, že nový pracovník nastoupí na danou pozici až po ukončení pracovního poměru současného pracovníka. Je to způsobeno tím, že kvalitní pracovníci většinou mají jiný hlavní pracovní poměr, ve kterém musí dát výpověď. Než uplyne dvouměsíční výpovědní lhůta, skončí pracovní poměr i našemu zaměstnanci. Na pozici tedy musíme najít někoho, kdo bude ihned po nástupu schopen fungovat plně samostatně. Velkou pomocí a výhodou byla účast stávajícího průmyslového inženýra ve výběrových řízeních. I přes dokonalou přípravu personalisty je někdy těžké posoudit odbornost pracovníka. Proto je velmi praktické a v organizaci HP Pelzer využívané, že u specializovaných pozic se výběrového řízení účastní i nadřízený pracovník dané pozice.

Autorka ve spolupráci s kolegou (průmyslový inženýr) nadefinovala inzerát tak, aby uchazečům řekl co nejvíce o pozici. S tím souvisela i změna názvu a pozici jsme neinzerovali jako Operational Excellence Coordinator, jak je oficiálně nazvána v organizaci, ale jako průmyslový inženýr/ka. Inzerát byl zveřejněn na pracovních serverech a z příchodích reakcí byli dle základních požadavků selektováni kandidáti, kteří byli následně zváni na pohovor. Doposud probíhalo výběrové řízení klasickou formou jako u většiny společností. Změna však nastává právě u fáze osobního pohovoru

Z již vytvořeného kompetenčního modelu si připravíme soubor možných doplňujících otázek, kterými budeme ověřovat, zda uchazeč ovládá námi požadované kompetence. Pokud dodržíme strukturu kompetenčního modelu, tak vzdělání a praxi ověříme v životopise již při předvýběru kandidátů, stejně jako očekávanou znalost jazyka a potřebný řidičský průkaz. Jazyk otestujeme i v průběhu výběrového řízení, kdy část pohovoru je vždy vedena v anglickém nebo jiném požadovaném jazyce.

Nyní necháme kandidáta, aby nám řekl něco o své praxi. V této chvíli se nacházíme v nestrukturované části rozhovoru. Tuto nestrukturovanou část budeme prokládat našimi doplňkovými otázkami. Pro snadnější a rychlejší orientaci jsme si z kompetenčního modelu připravili tabulku, do které si můžeme dělat poznámky a nakonec zapsat subjektivní hodnocení dané kompetence. U kompetencí jsme neponechali celou definici, ale pouze nejdůležitější body. Uchazeče hodnotí každý z účastníků sám, až po pohovoru je výsledek porovnán a vyhodnocena shoda, popřípadě zdůvodněno, proč se hodnocení liší.

Takto připravený hodnoticí formulář je vypracován jako Příloha 8. V rámci provedení strukturované části máme dvě možnosti, buď si otázky budeme tvořit v průběhu pohovoru z výše zmíněné tabulky, nebo si předem připravíme soubor otázek, na které se budeme chtít ptát. Takovýto soubor je připraven v Příloze 9. Z definovaných a následně zodpovězených otázek jsme byli schopni udělat si obrázek o kandidátech a jejich zkušenostech. Především však o očekávané úrovni daných kompetencí. Poslední částí kompetenčního modelu jsou tvrdé dovednosti. Některé máme možnost ověřit testováním, jiné ověříme v průběhu výběrového řízení pomocí dobře položených otázek na konkrétní znalosti. Takto byl přijat pracovník, který na danou pozici nastoupí od 1.7.2015. Možnost ověřit zda výběr byl správný a my správně odhadli úroveň kompetencí, tedy zatím nenastala.

6.7.3 Návrh vzdělávání pro pozici vedoucí údržby













Pracovní pozici se vždy nemusí podařit obsadit plně kvalifikovaným pracovníkem. Pokud takového pracovníka chceme posunout dál, tak aby splňoval požadovanou úroveň kompetencí, bude nutné mu v jeho rozvoji pomoci. V některých fázích i přes maximální snahu pracovníka, se prostě sám dál posunout nemůže. Proto firmy realizují nejrozličnější školení.

Ve firmě HP Pelzer probíhá celá řada školení od zákonných, prohlubování měkkých a tvrdých dovedností až po pravidelné jazykové kurzy. Doposud bylo školení ve firmě plánováno dle požadavků vedoucích bez podložení, zda daný pracovník školení skutečně potřebuje. Od roku 2015 je v plánu postupně zavést osobní hodnocení všech THP pracovníků a na základě jeho výsledků navrhnout pro pracovníka školení, které bude potřebovat. Při dalším hodnocení se zjistí, zda toto školení splnilo očekávání a zda se pracovník skutečně zlepšil.

Vedoucího údržby jsme podrobili 360° zpětné vazbě a na základě výsledku navrhli školení. Výběr pracovníka se ukázal jako správný, protože hodnocení zaměstnance a jeho kolegů se lišilo někdy i o dvě úrovně. Dalším důvodem je, že zaměstnanec je na pozici nový a potřebuje v takové chvíli podporu a rozvoj, aby nové úkoly mohl zvládat co nejlépe.

V rámci plánu školení si zobrazíme tabulku s výsledky hodnocení. V posledním sloupci Tab. 6.1 si zobrazíme rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením hodnotitelů.

Tab. 6.1 Výsledek 360° zpětné vazby vedoucího údržby

Kompetence	Požadovaná hodnota	Hodnotitelé	Sebehodnocení	Rozdíl Sebehodnocení a hodnotelů
Samostatnost	5	3,6	4,5	 0,9
Zodpovědnost	5	3,4	4,3	 0,9
Strategické myšlení	4	3,6	5,0	 1,4
Komunikativnost	5	3,1	4,5	 1,4
Prezentační dovednosti	3	2,9	4,3	 1,4
Schopnost vyjednávat	4	2,9	4,0	 1,1
Vedení týmu	5	2,9	4,8	 1,9
Kooperace	4	3,1	4,3	 1,1
Aktivní přístup	5	3,6	4,8	 1,1
Zvládání zátěže	5	3,6	4,8	 1,1
Řešení problémů	5	3,9	4,5	 0,6
Organizační schopnosti	5	2,6	4,8	 2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Z posledního sloupce jasně vyplývá, ve kterých oblastech se hodnocení shoduje nejvíce a ve kterých se naopak nejvíce rozchází. Nejhuř dopadla kompetence „**Organizační schopnosti**“, kde je rozdíl 2,1 bodů a „**Vedení týmu**“ s rozdílem 1,9 bodů. Spolu s přímým nadřízeným, kterým je vedoucí závodu, provedeme s pracovníkem rozbor výsledků 360° zpětné vazby. Je důležité, aby si vzájemně vyjasnili, čím je tak velký rozdíl v hodnocení způsoben. V případě vzájemné shody, že je na kompetenci nutné pracovat, zapíší do hodnoticího formuláře požadavek na školení. Takto vyplněný formulář předají následně na personální oddělení, které vytvoří plán školení na stávající nebo následující rok. Dle počtu osob v jednotlivém školení personální oddělení zhodnotí, zda je lepší zaměstnance poslat na samostatné školení, nebo uspořádat školení přímo ve firmě.

Pro vedoucího údržby byly po vyhodnocení 360° zpětné vazby zvoleny následující kompetence k rozvoji.

- Organizační schopnosti
- Vedení týmu
- Komunikativnost

Výše uvedené kompetence navržené na rozvoj jsou pouze tři nejdůležitější. Protože vybraných kompetencí, které by bylo vhodné rozvíjet, je ale více, rozhodla se nakonec organizace pro kompletní rozvoj pracovníka pomocí kurzu pro vedoucí pracovníky. Toto školení je komplexní a postupně prochází všechny oblasti nutné k vedení a řízení lidí. Zaměstnanec je skutečným odborníkem ve svém oboru. Pokud se podaří rozvinout i jeho

řídící schopnosti, věříme, že bude patřit k jednomu z nejlepších vedoucích. Po ukončení celého školicího cyklu je velmi důležité udělat znovu 360° zpětnou vazbu, abychom viděli, zda vnímá posun sám pracovník, ale především jeho okolí, které v současnou chvíli vidí v jeho řízení velké nedostatky.

7 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout a prakticky aplikovat kompetenční model ve výrobní organizaci. Vytvořený kompetenční model se stal podkladem pro nábor a vzdělávání. V rámci práce byly navrženy kompetenční modely pro tři vybrané pracovní pozice, kterými byly: **průmyslový inženýr, správce výrobních dat a vedoucí údržby**.

V teoreticko-metodické části práce byly podrobně charakterizovány kompetence, jejich tvorba a hodnocení. Byly zde přiblíženy jednotlivé metody měření kompetencí a to především **Competency Based Interview, 360° zpětná vazba a Assessment a Development Centre**. V poslední části této kapitoly jsme si přiblížili obecné využití kompetenčních modelů při náboru, školení a hodnocení pracovníků.

Aplikačně-ověřovací část práce byla zaměřena na sestavení kompetenčních modelů pro tři vybrané pozice, jejich ověření a využití v praxi. Kompetenční modely byly sestaveny ve spolupráci s jednotlivými pracovníky a jejich nadřízenými. Bylo využito dvou metod a to analýzy interní dokumentace a Competency Based Interview. Pomocí těchto dvou metod jsme předpřipravili potřebné kompetence. Ve spolupráci s Národní soustavou povolání byly jasně nadefinovány úrovně kompetencí. Takto připravený kompetenční model byl následně předán vedoucím a pracovníkům aby zhodnotili, jaké kompetence s jakou úrovní pracovník na dané pozici potřebuje. V rámci kapitoly 6.5 byla získaná data porovnávána. V případě rozporu mezi pracovníkem a vedoucím navrhla autorka potřebnou úroveň kompetence a její volbu zdůvodnila. Takto získané kompetenční modely byly ověřeny a validizovány.

V kapitole 6.7 byly navrženy možnosti využití kompetenčních modelů v praxi. Bylo připraveno hodnocení pomocí 360° zpětné vazby a pracovníci byly otestováni. Ze získaných výsledků bylo doporučeno školení pro vedoucího údržby.

Další využití kompetenčního modelu je při náboru nových zaměstnanců. Pro pozici průmyslového inženýra byl navržen postup náboru včetně definování otázek. Takto připravený nábor ve firmě skutečně proběhl a na jeho základě byl vybrán nový zaměstnanec.

Dle názoru autorky budou navržené kompetenční modely přínosné jak pro zaměstnance, tak i pro firmu. Jejich zavedení odstartovalo ve firmě zájem a snahu pracovat s podobným stylem hodnocení i do budoucna. Navržené kompetenční modely mohou být inspirací i pro jiné závody nebo oddělení.

Seznam použité literatury

ODBORNÉ PUBLIKACE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 978-80-716-9614-8.
3. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. New York: Oxford Universtiy Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Vladimíra PROVAZNÍK. *Psychologické aspekty rozhodování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991. 78 s. ISBN 978-80-707-9817-1.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-726-1169-0
7. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich 2006, *Management*, Brno, ComputerPress
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
9. EVANS, Dylan. *Evoluční psychologie*. Praha: Portál, 2002. 175 s. ISBN 807178611X.
10. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistik.*, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

11. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
12. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 80-247-1457-4.
13. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
14. KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2328-5.
15. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80–86131–25-4.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. 264 s. ISBN 80-247-0602-4.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. 399 s. ISBN 80-726-1168-3.
18. KOCIANOVÁ, Renata. *Trhy cenný papírů*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
19. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 267 s. ISBN 80-735-7463-2.
20. KUBEŠ, M., D. SPILLEROV a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
21. KUBEŠ, M., I. ŠEBESTOVÁ a A. PETRÁŇ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2314-X.

22. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
23. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
24. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
25. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 336 s. ISBN 978-80-247-.
26. SPENCER, Lyle., M. and Signe M. SPENCER. *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1993. ISBN 0-471-54809-X.
27. SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Metody sociologického a sociálněpsychologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN80-7079-203-5.
28. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003. 275 s. ISBN 80-86395-46-4
29. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grad, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8.
30. WEATHER, William jr. and Keith A. DAVIS. *Human Resources and Personnel Managemet*. New Yourk: McGraw-Hill, 1995. ISBN-13: 978-0070695726.
31. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

32. PROFESNÍ ŠACHOVNICE. *Tvoříme firemní kompetenční model*. [4.3.2015].
Dostupné z: http://www.profesnisachovnice.cz/tvorime_firemni_kompetencni_model.pdf
33. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Centrální databáze kompetencí*. NSP [15.3.2015].
Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Seznam zkratek

AC – Assessment Centre
BEI – Behavioural Events Interview
BSC – Balance Score Card
CBI – Competency Based Interview
CV – Curriculum Vitae
DC – Developmnet Centre
FMEA – Failure Mode and Effects Analysis
HR – Human resources
MOST – Maynard Operation Sequence Technique
MTM – Methods-Time Measurement,
POKA-YOKE – Japonský výraz pro zabránění pochybení
SMED – Single Minute Exchange of Dies
SAP – Systems Applications and Products
SPC – Statistical Process Control
THP – Technicko hospodářský pracovník
TPM – Total Productive Maintenance
5S – Princip štihlého řízení (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*)

Seznam grafů

Graf 4.1 Procentuální rozdělení odběratelů.....	42
Graf 4.2 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.....	43
Graf 6.1 Hodnocení kompetencí pro pozici správce výrobních dat.....	48
Graf 6.2 Hodnocení kompetencí pro pozici průmyslový inženýr	49
Graf 6.3 Hodnocení kompetencí pro pozici vedoucí údržby	50

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Základní pozorovací schéma sociálněpsychologického hlediska	14
Obr. 3.2 Firemní kompetence.....	16
Obr. 3.3 Diagram účastníků 360° zpětné vazby.....	20
Obr. 3.4 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.....	26
Obr. 3.5 Typologie kompetenčních modelů.....	29
Obr. 3.6 Využití kompetenčního modelu v personálních procesech.....	36
Obr. 3.7 Tři oblasti hodnocení	38
Obr. 4.1 Rozmístění závodu v Evropě	41

Seznam tabulek


Tab. 3.1 Skupiny kompetencí (sociálněpsychologické východisko)	15
Tab. 3.2 Rozdělení kompetencí dle stupňů důležitosti.....	37
Tab. 4.1 Obrat organizace HP Pelzer v letech 2009 - 2015	43
Tab. 6.1 Výsledek 360° zpětné vazby vedoucího údržby	55

Prohlášení o vyžití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2015



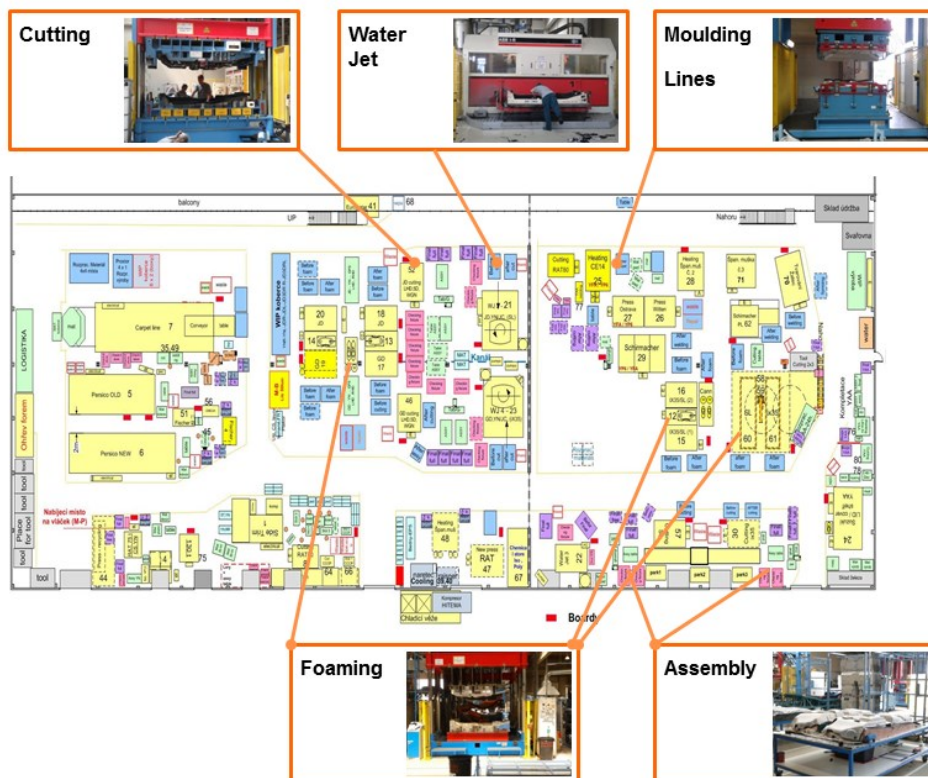
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

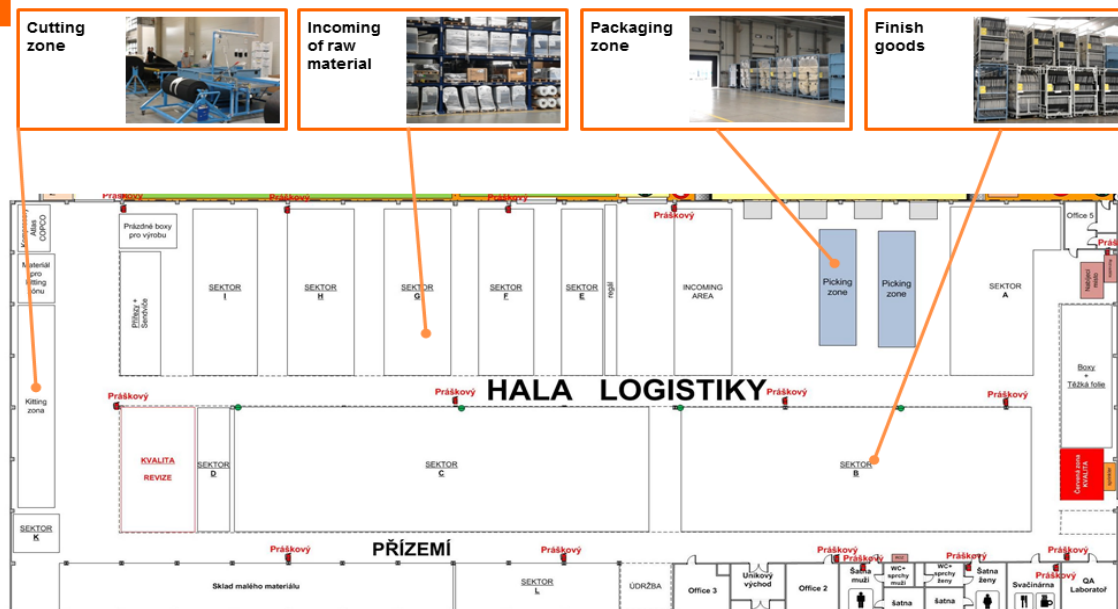
Příloha 1 Layout výrobní a logistické haly	1
Příloha 2 Organizační struktura.....	1
Příloha 3 Otázky Competency Based Interview	2
Příloha 4 Otázky 360° zpětné vazby	1
Příloha 5 Kompetenční model pro správce výrobních dat	1
Příloha 6 Kompetenční model Průmyslový inženýr	1
Příloha 7 Kompetenční model vedoucí údržby	1
Příloha 8 Hodnotící formulář pro výběrové řízení na pozici průmyslový inženýr	1
Příloha 9 Otázky k výběrovému řízení na pozici průmyslový inženýr	1

100

Main Technology Overview and Layout Plant Ostrava

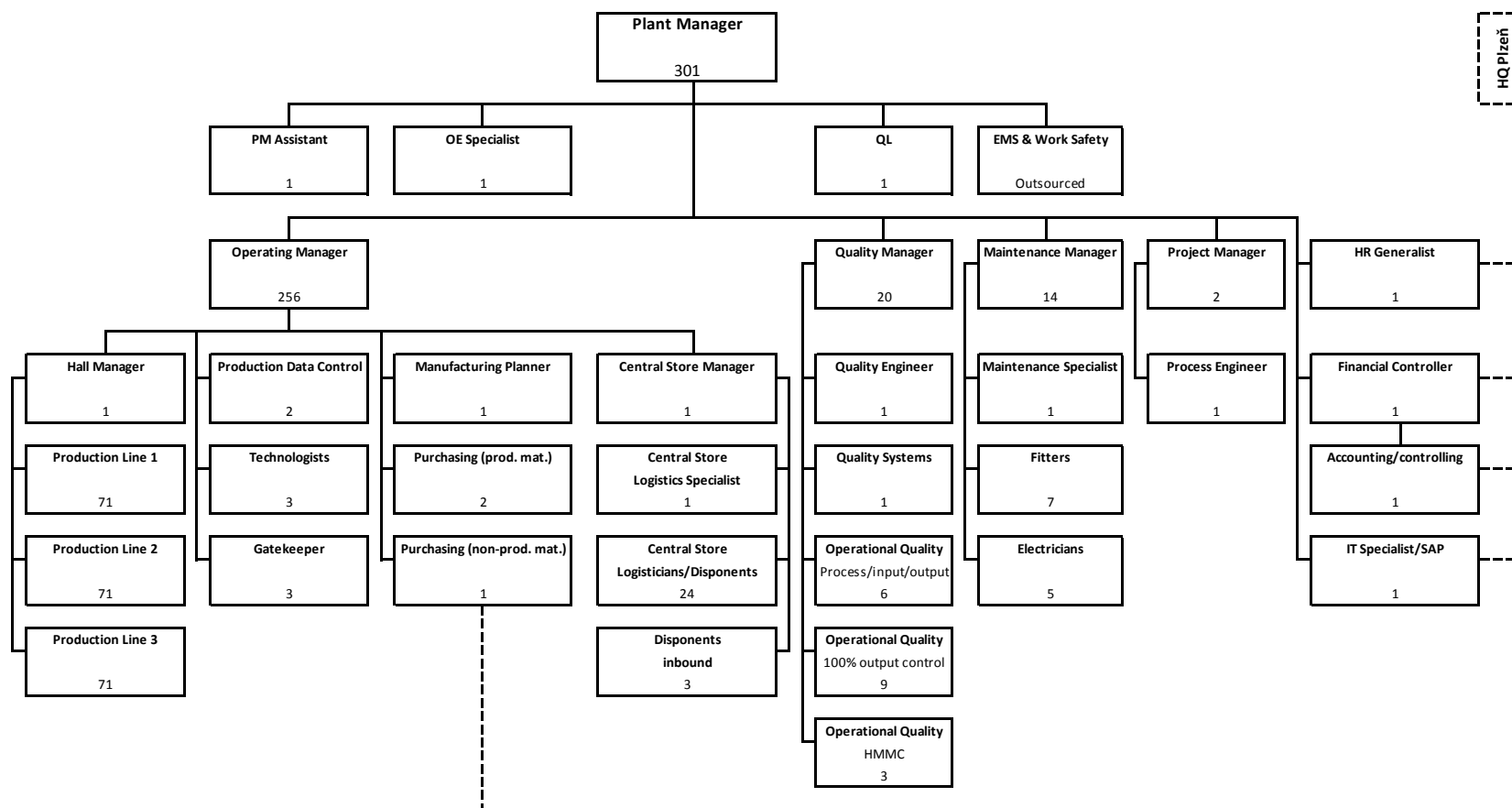


Main Technology Overview and Layout Plant Ostrava



Příloha 2 Organizační struktura

HP Pelzer Group / Organization Chart - Plant Ostrava / 3 - 2015 (incl. headcount)



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Otázky Competency Based Interview

1. Povězte mi o úkolu, který jste řešil a měl jste problém jej dokončit.
2. Co bylo při tomto úkolu nejobtížnější?
3. Jak jste postupoval, když jste zjistil, že řešení bude komplikované?
4. Obrátil při řešení úkolu s žádostí o pomoc, na kolegy nebo nadřízené?
5. Můžete mi říct o nějakém úkolu nebo projektu, ve kterém jste měl velký úspěch?
6. Co Vám nejvíce pomohlo k tomu dokončit úkol s takto dobrými výsledky?
7. Našel jste při řešení tohoto úkolu nějaká slabá místa nebo nedostatky?
8. Jak Vám Váš nadřízený stanovuje pracovní úkoly?
9. Jsou tyto úkoly stanoveny včetně všech potřebných informací?
10. Pokud ne, jak postupujete při zjišťování potřebných informací?
11. Máte pocit, že by Vám nějaká kompetence nebo vlastnost pomohla při plnění každodenních úkolů?
12. Co z Vašich vlastností Vám naopak komplikuje práci?
13. Jak vycházíte s kolegy?

Příloha 4 Otázky 360° zpětné vazby

Kompetence	Pořadí otázek	Zadání otázek
1. Samostatnost	1	Vyhledává cíle samostatně
	2	Nemusí být příliš kontrolován
	3	Dovede si sám určit priority (rozpozná důležité od méně podstatného)
	4	Nese odpovědnost za svěřené cíle
2. Zodpovědnost	5	Všechny úkoly plní samostatně
	6	Úkoly plní v zadaném termínu
	7	V případě pochybení dokáže uznat chybu
	8	Umí udělat složité rozhodnutí sám
3. Strategické myšlení	9	Umí najít silné a slabé stránky
	10	Dokáže analyzovat problém
	11	Najde rizika a snaží se je minimalizovat
	12	Podílí se na tvorbě cílů za své oddělení
4. Komunikace	13	Komunikuje
	14	Má velmi dobré vyjadřovací schopnosti
	15	Vyžaduje zpětnou vazbu
	16	Reaguje vstřícně
5. Prezentční dovednosti	17	Jeho mluvený projev je obsahově srozumitelný
	18	Dokáže zaujmout a přesvědčit
	19	Pokud vede schůzku, pak má jasný řád a systém
	20	Umí naslouchat
6. Schopnost vyjednávat	21	Dokáže ostatní přesvědčit a získat je na svou stranu
	22	Umí velmi dobře argumentovat
	23	Umí dělat kompromisy
	24	Pro dosažení výsledku je ochoten se něčeho vzdát nebo obětovat

7. Vedení týmu	25	Umí poskytnout zpětnou vazbu
	26	Zadáva úkoly jasně a srozumitelně
	27	V týmu vytváří atmosféru důvěry a podpory
	28	Dokáže motivovat
8. Kooperace	29	Aktivně se zapojuje do všech činností
	30	Respektuje druhé a jejich úsilí
	31	Ve skupině zaujímá roli přirozeného leadra
	32	Sdílí a nabízí informace
9. Orientace v informacích	33	Cíleně vyhledává informace
	34	Umí informace vzájemně propojovat
	35	Získanou informaci dokáže předat dál bez zkreslení
	36	K informacím dokáže vytvořit dokumentaci
10. Aktivní přístup	37	Angažuje se nad rámec běžných povinností
	38	Je rozhodný a aktivní v situacích kdy si ostatní neví rady
	39	Předvídá překážky a činní preventivní opatření
	40	K plnění úkolů přistupuje aktivně
11. Zvládání zátěže	41	V zátěžových situacích je oporou druhým
	42	I v silně vypjatých situacích dokáže kontrolovat své pocity
	43	I ve stresových situacích podává dobrý výkon
	44	Vítá změny
12. Řešení problémů	45	Nalézá více variant řešení problému
	46	Hledá řešení „jak lze“, ne „jak nelze“
	47	Dokáže prosadit oprávněné požadavky
	48	Při rozhodování respektuje práva a potřeby druhých
	49	Předvídá důsledky svých rozhodnutí
	50	Je připraven nést odpovědnost za své rozhodnutí
13. Organizační schopnosti	51	Umí rozdělovat práci efektivně mezi podřízené nebo členy týmu
	52	Organizuje a plánuje práci sobě i přiděleným zaměstnancům s ohledem na strategické cíle organizace
	53	Kontroluje plnění úkolů a efektivní využívání svěřených zdrojů a pracovní času
	54	Realisticky definuje úkoly, stanovuje jejich priority

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Kompetenční model pro správce výrobních dat

Kompetenční model pro správce výrobních dat							
Kompetenční stupnice (0-5) Úroveň 0 = Žádná = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci. Úroveň 1 = Slabá = Minimální znalosti, potřebuje podporu a vedení i pro základní využití kompetence. Úroveň 2 = Základní = Základní znalost, stále potřebuje podporu a vedení pro využití kompetence. Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc. Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence. Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.							
Kompetenční stupnice	0	1	2	3	4	5	Přímý nadřízený Zaměstnanec Dohodnutá úroveň Cílová hodnota
Měkké kompetence	Samostatnost <ul style="list-style-type: none"> • je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou • neumí se samostatně rozhodovat • je závislý na skupinovém myšlení • necítí potřebu mít informace 	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly • potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení • podléhá skupinovému myšlení • přizpůsobuje se názoru ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu • vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády a předpisy podle kterých se orientuje • je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu) 	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně a spolehlivě plní všechny zadání úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby • řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu • někdy neudrhuje správně své síly • samostatně získává informace • je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit • plánuje a je schopen se koncentrovat • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se nést osobní rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit • plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit 	3
	Zodpovědnost <ul style="list-style-type: none"> • nese za svou práci žádnou zodpovědnost • jedná se jednoduché přesně dané úkoly • je nutná důsledná kontrola provedené práce • úmyslně se vzdává zodpovědnosti a přenechává ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> • je schopen zodpovídat za velmi jednoduché dílčí úkoly • je nutný dohled nad prováděnou prací • snaží se zodpovědnosti vyhýbat a přenechat ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá za jednoduché běžné úkoly • u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu • řídí se přesně danými pravidly, směrnice a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost • sám přebírá zodpovědnost tam, kde se může opřít o manuál či předpis 	<ul style="list-style-type: none"> • přebírá zodpovědnost i bez manuálu a předpisů, musí však mít stanovená pravidla • svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost • ve složitějších případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené • v případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu • v případě pochybení týmu hledá viníka, místo aby chybu uznal • koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu • ve standardních situacích se rozhoduje sám 	<ul style="list-style-type: none"> • veškeré úkoly plní zcela samostatně • zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky • přejímá zodpovědnost za celý svůj tým • plní zadané termíny • dohlíží, aby celý jeho tým plnil zadané termíny 	3
	Komunikativnost <ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické • schopnost naslouchat druhým je omezená • předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé 	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné • má problémy s nasloucháním • informace předává ostatním pouze na vyžádání • jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat 	<ul style="list-style-type: none"> • v běžných situacích jasné a srozumitelné formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě • naslouchá ostatním bez větších obtíží • sdílí informace • reaguje přiměřeně na vzniklou situaci • jeho komunikace není vždy přesvědčivá 	<ul style="list-style-type: none"> • jasné a srozumitelné formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě • naslouchá ostatním • reaguje asertivně na vzniklou situaci • dokáže svým projevem zaujmout ostatní • toleruje názory ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni • aktivně naslouchá ostatním • zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat před skupinou • dokáže komunikaci otevřít • vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí • vítá a rozvíjí názory ostatních • dokáže vyvolat konstruktivní konflikt • vyžaduje zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni • praktizuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností • zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit • dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi • dokáže využívat konstruktivní konflikty • umí pracovat se zpětnou vazbou • komunikuje s jinými kulturami 	4
Měkké kompetence	Prezentační dovednosti <ul style="list-style-type: none"> • nenaslouchá druhým • má špatný mluvený projev • neumí přesvědčit • nedokáže mluvit souvisle • před více lidmi je nervózní a projev je nesouvislý • vyhýbá se prezentování před více lidmi 	<ul style="list-style-type: none"> • neumí naslouchat • nedokáže přesvědčit • po velké přípravě je schopen prezentovat před menší skupinkou • jeho projev je nesystematických, chaotický a velice nervózní • ton jeho hlasu je v jedné rovině bez potřebných pauz • pokud má možnost, celý text se snaží přečíst 	<ul style="list-style-type: none"> • pokud má dostatečnou přípravu, dokáže předvést jasnou prezentaci • pokud jej posluchači vyvedou z míry, jsou nepozorní či se ptají na otázky, na které nezná odpovědi, tak značně zervózní a jeho projev se velmi zhorší • není přirozený řečník • nevyužívá tónu, barvy hlasu ani řeči těla 	<ul style="list-style-type: none"> • využívá řeč těla spíše podvědomě než účelně • snaží se naslouchat, avšak ne vždy to je efektivní • má dobrý mluvený projev • neumí dobře naslouchat • nedokáže vždy posluchače přesvědčit, ti často zjišťují názor ještě jiné osoby • řeč těla využívá nevědomě, některé jeho gesta mohou být v rozporu s mluveným projevem 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • někdy se nechá unést a ztratí souvislost, dokáže se však velmi rychle vrátit zpět • mluví jasně, srozumitelně a logicky • využívá tónu hlasu, pomlky, a základní řeči těla • umí posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu, jen to chce někdy delší čas • umí naslouchat 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • jeho projev je jasný, srozumitelný a logický • využívá zpětné interakce účastníků • dokáže posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu • je mu dobře rozumět, na vhodných místech využívá pauzy, mění tón hlasu a jeho barvu • umí zaujmout • rád prezentuje před více lidmi, je rád středem pozornosti • umí naslouchat druhým • umí správně využít řeč těla • dokáže mluvit bez jakékoliv přípravy a velmi dobře argumentuje 	3
	Vedení týmu <ul style="list-style-type: none"> • Neumí řídit žádný tým 	<ul style="list-style-type: none"> • po krátkou dobu dokáže vést malý tým • neumí v týmu motivovat • jim stanovené úkoly jsou nepřesné a neúplné • není v týmu vzorem • jeho autorita je dána jeho pozicí, ne jeho vlastnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> • úkoly stanovuje přesněji, avšak stále chybí zásadní data • neumí poskytovat zpětnou vazbu • neumí v týmu vytvořit atmosféru důvěry a podpory • nedokáže tým motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • objevují se náznaky motivace • úkoly jsou zadávány v úplném znění • chybí zpětná vazba pro členy týmu • pro některé pracovníky je vzorem 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže poskytnout konkrétní a konstruktivní zpětnou vazbu • zadává úkoly jasné a srozumitelně • spolupracovníky i podřízené umí motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvíjí své podřízené • vytváří atmosféru důvěry a podpory • dokáže cíleně motivovat každého zaměstnance • je pro svůj tým vzorem svým jednáním • všechny úkoly jsou zadány jasné a srozumitelně • poskytuje konkrétní, konstruktivní zpětnou vazbu 	3

	Kooperace	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ním je velmi problematická • ochota a zájem pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše pasivní než aktivní • má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné • informace poskytuje jen na vyžádání 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše aktivní než pasivní • je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování • respektuje skupinové cíle • informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje • do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli • sdílí a nabízí informace • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny • významně přispívá k dosahování skupinových cílů • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace 	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech 				3
	Orientace v informacích	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací • výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky • získané informace si neověřuje • spíše výjimečně využívá technologie při práci s informacemi • získané informace využívá nahodile či nestrukturovaně 	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá účelově • dohledávání informací je často stereotypní • informace umí třdit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií • důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje • informace předá dál, ví-li kam 	<ul style="list-style-type: none"> • je-li motivován okolím, vyhledává další informace • viditelně nejasnosti ověřuje • dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací • pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie • umí rozpoznat podstatné informace, třdit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje • vytváří základní jednoduchou dokumentaci 	<ul style="list-style-type: none"> • informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací • srovnává, posuzuje a ověřuje si informace • orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného • pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi • aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci • získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil 	<ul style="list-style-type: none"> • cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů • v informacích dokáže vidět možné příležitosti • využívá netradiční zdroje informací • strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem • umí pracovat s technologiemi pokrokově 	<ul style="list-style-type: none"> • propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti • z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní • fidi informační toky • je schopen se orientovat v různých typech databází, vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je 				4
	Organizační schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • neorganizuje práci sobě ani podřízeným • nekontroluje stav jednotlivých úkolů • neumí si sám stanovit úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • pod dohledem je schopen si zorganizovat práci • neprovádí kontrolu provedené či prováděné práce • úkoly si sám nestanovuje 	<ul style="list-style-type: none"> • vždy se mu nepodaří dodržet stanovený termín • sám si plánuje práci, toto plánování však vykazuje nedostatky (neplnění termínů) • práci ostatním naplánovat nedokáže • na vyžádání provede kontrolu vykonané práce • všechny úkoly nejsou definovány realisticky 	<ul style="list-style-type: none"> • umí práci rozdělit mezi jednotlivé členy týmu, nepřehlíží však k jejich znalostem a dovednostem • dodržuje stanovené termíny, pouze ve výjimečných případech se zpozdí • je schopen zdůvodnit, proč nedodržel daný termín • práci si plánuje efektivně • realisticky si plánuje úkoly, někdy však pochybí ve stanovení priorit 	<ul style="list-style-type: none"> • rozděluje práci v týmu dle znalostí a dovedností jednotlivých členů • dodržuje stanovené termíny • pokud je dodržení termínu nereálné, zavčas o tom informuje a navrhuje reálný termín plnění • práci sobě i členům týmu plánuje efektivně • kontroluje plnění úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> • dodržuje stanovené termíny plnění úkolů • práci rozděluje mezi jednotlivé členy dle jejich dovedností a znalostí • práci plánuje sobě i svým podřízeným s ohledem na strategické cíle firmy • kontroluje plnění úkolů • efektivně využívá zdrojů a pracovního času • úkoly definuje realisticky a jasně stanovuje jejich priority 				3

Příloha 6 Kompetenční model Průmyslový inženýr

Kompetenční model pro průmyslového inženýra							Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Dohodnutá úroveň	Cílová hodnota
Kompetenční stupnice	0	1	2	3	4	5				
<p>Kompetenční stupnice (0-5)</p> <p>Úroveň 0 = Žádná = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci.</p> <p>Úroveň 1 = Slabá = Minimální znalosti, potřebuje podporu a vedení i pro základní využití kompetence.</p> <p>Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, stále potřebuje podporu a vedení pro využití kompetence.</p> <p>Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc.</p> <p>Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.</p> <p>Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.</p>	Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení nechtí potřebu mít informace 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení přizpůsobuje se názoru ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady a předpisy podle kterých se orientuje je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu) 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu někdy neodhadne správně své síly samostatně získává informace je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů 	<ul style="list-style-type: none"> dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika 	<ul style="list-style-type: none"> dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit 			4
	Zodpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> nenese za svou práci žádnou zodpovědnost jedná se jednoduché přesně zadané úkoly je nutná důsledná kontrola provedené práce úmyslně se vzdává zodpovědnosti a přenechává ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> je schopen zodpovídat za velmi jednoduché dílčí úkoly je nutný dohled nad prováděnou prací snaží se zodpovědnosti vyhýbat a přenechat ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za jednoduché běžné úkoly u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu řídí se přesně danými pravidly, směrnici a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost sám přebírá zodpovědnost tam, kde se může opřít o manuál či předpis 	<ul style="list-style-type: none"> přebírá zodpovědnost i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovená pravidla svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost ve složitějších případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené v případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti 	<ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu v případě pochybení týmu hledá viníka, místo aby chybu uenal koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu ve standardních situacích se rozhoduje sám 	<ul style="list-style-type: none"> veškeré úkoly plní zcela samostatně zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky přijímá zodpovědnost za celý svůj tým plní zadané termíny dohlíží, aby celý jeho tým plnil zadané termíny 			4
	Strategické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> nedefinuje cíle nemá žádnou zodpovědnost za tým nekontroluje plnění daných cílů nemá představu o spojitosti cílů a strategie firmy nezná cíle společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> zná cíle společnosti nepodílí se na tvorbě cílů není schopen vyhledat cestu jak cíle plnit 	<ul style="list-style-type: none"> zná znění firemních cílů nepodílí se na tvorbě cílů není schopen analyzovat slabé ani silné stránky 	<ul style="list-style-type: none"> zná firemní cíle samostatně nevyhledává cestu jak cíle plnit při jasně zadaných informacích je schopen analyzovat nejpatrnější slabé a silné stránky 	<ul style="list-style-type: none"> plně rozumí všem cílům je schopen aktivně hledat cestu k jejich plnění s pomocí je schopen analyzovat silné a slabé stránky své firemní oblasti identifikuje základní rizika a příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> je schopen formulovat a implementovat strategické cíle ve své firemní oblasti v souladu s firemní strategií trvale sleduje a analyzuje prostředí (vnitřní a vnější), silné a slabé stránky ve své firemní oblasti identifikuje příležitosti a rizika systematicky pracuje s riziky, která vyhodnocuje a minimalizuje tak, aby neohrožovala strategické firemní cíle a záměry aktivně se podílí na tvorbě cílů a jejich nastavení 			4
	Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předává informaci ostatním je nahodilá, sporadická a kusé 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat 	<ul style="list-style-type: none"> v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších obtíží sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá 	<ul style="list-style-type: none"> jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty umí pracovat se zpětnou vazbou komunikuje s jinými kulturami 			5

	Prezentační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • nenaslouchá druhým • má špatný mluvený projev • neumí přesvědčit • nedokáže mluvit souvisle • před více lidmi je nervózní a projev je nesouvislý • vyhýbá se prezentování před více lidmi 	<ul style="list-style-type: none"> • neumí naslouchat • nedokáže přesvědčit • po velké přípravě je schopen prezentovat před menší skupinkou • jeho projev je nesystematických, chaotický a velice nervózní • tón jeho hlasu je v jedné rovině bez potřebných pauz • pokud má možnost, celý text se snaží přečíst 	<ul style="list-style-type: none"> • pokud má dostatečnou přípravu, dokáže předvést jasnou prezentaci • pokud jej posluchači vyvedou z míry, jsou nepozorní či se ptají na otázky, na které nezná odpovědi, tak značně znervízní a jeho projev se velmi zhorší • není přirozený řečník • nevyužívá tónu, barvy hlasu ani řeči těla 	<ul style="list-style-type: none"> • využívá řeč těla spíše podvědomě než účelně • snaží se naslouchat, avšak ne vždy to je efektivní • má dobrý mluvený projev • neumí dobře naslouchat • nedokáže vždy posluchače přesvědčit, ti často zjišťují názor ještě jiné osoby • řeč těla využívá nevědomě, některé jeho gesta mohou být v rozporu s mluveným projevem 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • někdy se nechá unést a ztratí souvislost, dokáže se však velmi rychle vrátit zpět • mluví jasně, srozumitelně a logicky • využívá tónu hlasu, pomlk, a základní řeči těla • umí posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu • umí naslouchat 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • jeho projev je jasný, srozumitelný a logický • využívá zpětné interakce účastníků • dokáže posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu • je mu dobře rozumět, na vhodných místech využívá pauzy, mění tón hlasu a jeho barvu • umí zaujmout • rád prezentuje před více lidmi, je rád středem pozornosti • umí naslouchat druhým • umí správně využít řeč těla • dokáže mluvit bez jakékoliv přípravy a velmi dobře argumentuje 				5
Měkké kompetence	Schopnost vyjednávat	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže o svém názoru přesvědčit ostatní • za každou cenu se snaží přesvědčit o své pravdě • nikdy neustupuje • neposlouchá argumenty druhé strany • netvoří si žádné poznámky, protože má pocit, že si vše pamatuje 	<ul style="list-style-type: none"> • vnímá argumenty, ale neakceptuje je • neustále opakuje naučené argumenty • neumí pružně reagovat na názory a námitky protistrany • hledí si pouze svého dlouhého cíle, neumí se zaměřit na hlavní cíl, o kterém se jedná • nedokáže rozpoznat vhodnou chvíli k přerušení či ukončení debaty 	<ul style="list-style-type: none"> • je schopen vyjednat základní podmínky, pokud má podporu • nedokáže zhodnotit, kdy se vyplatí ustoupit s cílem pozdější dohody • vnímá argumenty, ale neumí s nimi pracovat • nedokáže přesně formulovat své názory a myšlenky 	<ul style="list-style-type: none"> • pokud má dostatečnou přípravu, je schopen po delším vyjednávání posluchače přesvědčit • tvoří si poznámky spíše sporadicky a občas se v nich sám nevyzná • nedokáže využít chyby protistrany ve svůj prospěch • někdy může scházet dostatečná argumentace, pokud si v dané oblasti není sám jistý 	<ul style="list-style-type: none"> • dělá si poznámky, aby mohl navázat a průběžně reagovat na řešený problém • umí zhodnotit, kdy další vyjednávání nemá smysl a je vhodné udělat pauzu nebo jednání přerušit • reaguje na námitky pružně, pokud se nedostane mimo obor svých znalostí • částečně dokáže odhadnout cíle a motivy druhé strany • někdy dokáže využít chyby protistrany ve svůj prospěch 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže přesvědčit ostatní o svém názoru tak, že jej přijmou za svůj • ve vhodnou chvíli umí ustoupit • dokáže udělat kompromis tak, aby byl výhodný pro obě strany • umí odhadnout protistránu • dokáže nabídnout něco, co druhou stranu zajímá • i při dlouhém vyjednávání dává stále pozor • chyby protistrany dokáže využít ve svůj prospěch • chápe motivy a argumenty druhé strany • dělá si poznámky, aby mu nic neuniklo, na nic nezapomněl a v průběhu jednání se k nim mohl vracet 				4
	Vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> • Neumí řídit žádný tým 	<ul style="list-style-type: none"> • po krátkou dobu dokáže vést malý tým • neumí v týmu motivovat • jím stanovené úkoly jsou nepřesné a neúplné • není v týmu vzorem • jeho autorita je dána jeho pozicí, ne jeho vlastnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> • úkoly stanovuje přesněji, avšak stále chybí zásadní data • neumí poskytovat zpětnou vazbu • neumí v týmu vytvořit atmosféru důvěry a podpory • nedokáže tým motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • objevují se náznaky motivace • úkoly jsou zadávány v úplném znění • chybí zpětná vazba pro členy týmu • pro některé pracovníky je vzorem 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže poskytnout konkrétní a konstruktivní zpětnou vazbu • zadává úkoly jasně a srozumitelně • spolupracovníky i podřízené umí motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvíjí své podřízené • vytváří atmosféru důvěry a podpory • dokáže cíleně motivovat každého zaměstnance • je pro svůj tým vzorem svým jednáním • všechny úkoly jsou zadány jasně a srozumitelně • poskytuje konkrétní, konstruktivní zpětnou vazbu 				3
	Kooperace	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ním je velmi problematická • ochota a zájem pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše pasivní než aktivní • má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné • informace poskytuje jen na vyžádání 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše aktivní než pasivní • je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování • respektuje skupinové cíle • informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje • do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli • sdílí a nabízí informace • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny • významně přispívá k dosahování skupinových cílů • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace 	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech 				4
	Orientace v informacích	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací • výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky • získané informace si neověřuje • spíše výjimečně využívá technologie při práci s informacemi • získané informace využívá nahodile či nestrukturované 	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá účelově • dohledávání informací je často stereotypní • informace umí třdit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií • důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje • informace předá dál, ví-li kam 	<ul style="list-style-type: none"> • je-li motivován okolím, vyhledává další informace • viditelné nejasnosti ověřuje • dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací • pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie • umí rozpoznat podstatné informace, třdit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje • vytváří základní jednoduchou dokumentaci 	<ul style="list-style-type: none"> • informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací • srovnává, posuzuje a ověřuje si informace • orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného • pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi • aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci • získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil 	<ul style="list-style-type: none"> • cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů • v informacích dokáže vidět možné příležitosti • využívá netradiční zdroje informací • strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem • umí pracovat s technologiemi pokrokově 	<ul style="list-style-type: none"> • propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti • z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní • řídí informační toky • je schopen se orientovat v různých typech databází, vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je 				4

	Aktivní přístup	<ul style="list-style-type: none"> • je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe, v práci ani v soukromém životě • nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat, aniž by mu to někdo přikázal 	<ul style="list-style-type: none"> • plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden • spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních • k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván • neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí 	<ul style="list-style-type: none"> • k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat • dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních • neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit 	<ul style="list-style-type: none"> • zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován • je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace • reaguje na nabízené možnosti a příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci 	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci • ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle • předvídá situace a přijímá opatření • hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti • zapojuje ostatní do svých projektů 				5
	Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje • vyhýbá se řešení problémů, je pasivní • neumí najít a definovat podstatu problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení • zpravidla potřebuje pomoc druhých • podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů • systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy • kreativní je jen zcela výjimečně 	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně řeší jednodušší problémy • řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu • je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi • snaží se využívat svou intuici a kreativitu 	<ul style="list-style-type: none"> • přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně • dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů • dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet • většinou umí sklonit analytické a kreativní myšlení • v případě potřeby dokáže řešit problém týmově 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže definovat příčiny a následky problému • využívá jak analytické, tak kreativní myšlení • dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci • podporuje motivující prostředí pro řešení problémů • umí pracovat s prioritami • je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen podílet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení 				4
	Organizační schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • neorganizuje práci sobě ani podřízeným • nekontroluje stav jednotlivých úkolů • neumí si sám stanovit úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • pod dohledem je schopen si zorganizovat práci • neprovádí kontrolu provedené či prováděné práce • úkoly si sám nestanovuje 	<ul style="list-style-type: none"> • vždy se mu nepodaří dodržet stanovený termín • sám si plánuje práci, toto plánování však vykazuje nedostatky (neplnění termínů) • práci ostatním napláňovat nedokáže • na vyžádání provede kontrolu vykonané práce • všechny úkoly nejsou definovány realisticky 	<ul style="list-style-type: none"> • umí práci rozdělit mezi jednotlivé členy týmu, nepřihlíží však k jejich znalostem a dovednostem • dodržuje stanovené termíny, pouze ve výjimečných případech se zpozdí • je schopen zdůvodnit, proč nedodržel daný termín • práci si plánuje efektivně • realisticky si plánuje úkoly, někdy však pochybí ve stanovení priorit 	<ul style="list-style-type: none"> • rozděluje práci v týmu dle znalosti a dovednosti jednotlivých členů • dodržuje stanovené termíny • pokud je dodržení termínu nerealizovatelné, zavčas o tom informuje a navrhuje reálný termín plnění • práci sobě i členům týmu plánuje efektivně • kontroluje plnění úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> • dodržuje stanovené termíny plnění úkolů • práci rozděluje mezi jednotlivé členy dle jejich dovedností a znalostí • práci plánuje sobě i svým podřízeným s ohledem na strategické cíle firmy • kontroluje plnění úkolů • efektivně využívá zdrojů a pracovního času • úkoly definuje realisticky a jasně stanovuje jejich priority 				5

Příloha 7 Kompetenční model vedoucí údržby

Kompetenční model pro vedoucího údržby							Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Dohodnutá úroveň	Cílová hodnota
Kompetenční stupnice	0	1	2	3	4	5				
Kompetenční stupnice (0-5) Úroveň 0 = Žádná = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci. Úroveň 1 = Slabá = Minimální znalosti, potřebuje podporu a vedení i pro základní využití kompetence. Úroveň 2 = Základní = Základní znalost, stále potřebuje podporu a vedení pro využití kompetence. Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc. Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence. Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.										
Kompetenční stupnice	Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení nechtí potřebu mít informace 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení příspěvuje se názoru ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády a předpisy podle kterých se orientuje je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu) 	<ul style="list-style-type: none"> samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu někdy neodhadne správně své síly samostatně získává informace je schopen vyjadřovat své názory odlišně od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů 	<ul style="list-style-type: none"> dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika 	<ul style="list-style-type: none"> dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit 			5
	Zodpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> nenese za svou práci žádnou zodpovědnost jedná se o jednoduché přesně zadané úkoly je nutná důsledná kontrola provedené práce úmyslně se vzdává zodpovědnosti a přenechává ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> je schopen zodpovídat za velmi jednoduché dílčí úkoly je nutný dohled nad prováděnou prací snaží se zodpovědnosti vyhybat a přenechat ji na ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za jednoduché běžné úkoly u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu řídí se přesně danými pravidly, směrnici a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost sám přebírá zodpovědnost tam, kde se může opřít o manuál či předpis 	<ul style="list-style-type: none"> přebírá zodpovědnost i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovená pravidla svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost ve složitějších případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené v případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti 	<ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu v případě pochybení týmu hledá vinníka, místo aby chybu uenal koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu ve standardních situacích se rozhoduje sám 	<ul style="list-style-type: none"> veškeré úkoly plní zcela samostatně zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky přijímá zodpovědnost za celý svůj tým plní zadané termíny dohlíží, aby celý jeho tým plnil zadané termíny 			5
	Strategické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> nedefinuje cíle nemá žádnou zodpovědnost za tým nekontroluje plnění daných cílů nemá představu o spojitosti cílů a strategie firmy nezná cíle společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> zná cíle společnosti nepodílí se na tvorbě cílů není schopen vyhledat cestu jak cíle plnit 	<ul style="list-style-type: none"> zná znění firemních cílů nepodílí se na tvorbě cílů není schopen analyzovat slabé a ani silné stránky 	<ul style="list-style-type: none"> zná firemní cíle samostatně nevyhledává cestu jak cíle plnit při jasně zadaných informacích je schopen analyzovat nejpatrnější slabé a silné stránky 	<ul style="list-style-type: none"> plně rozumí všem cílům je schopen aktivně hledat cestu k jejich plnění s pomocí je schopen analyzovat silné a slabé stránky své firemní oblasti identifikuje základní rizika a příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> je schopen formulovat a implementovat strategické cíle ve své firemní oblasti v souladu s firemní strategií trvale sleduje a analyzuje prostředí (vnitřní a vnější), silné a slabé stránky ve své firemní oblasti identifikuje příležitosti a rizika systematicky pracuje s riziky, která vyhodnocuje a minimalizuje tak, aby neohrožovala strategické firemní cíle a záměry aktivně se podílí na tvorbě cílů a jejich nastavení 			4
	Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat 	<ul style="list-style-type: none"> v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších obtíží sdlí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá 	<ul style="list-style-type: none"> jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě aktivně naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní tokuje názory ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty umí pracovat se zpětnou vazbou komunikuje s jinými kulturami 			4

	Prezentační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • nenaslouchá druhým • má špatný mluvený projev • neumí přesvědčit • nedokáže mluvit souvisle • před více lidmi je nervózní a projev je nesouvislý • vyhýbá se prezentování před více lidmi 	<ul style="list-style-type: none"> • neumí naslouchat • nedokáže přesvědčit • po velké přípravě je schopen prezentovat před menší skupinkou • jeho projev je nesystematických, chaotický a velice nervózní • tón jeho hlasu je v jedné rovině bez potřebných pauz • pokud má možnost, celý text se snaží přečíst 	<ul style="list-style-type: none"> • pokud má dostatečnou přípravu, dokáže předvést jasnou prezentaci • pokud jej posluchači vyvedou z míry, jsou nepozorní či se ptají na otázky, na které nezná odpovědi, tak značně znervězí a jeho projev se velmi zhorší • není přirozený řečník • nevyužívá tónu, barvy hlasu ani řeči těla 	<ul style="list-style-type: none"> • využívá řeč těla spíše podvědomě než účelně • snaží se naslouchat, avšak ne vždy to je efektivní • má dobrý mluvený projev • neumí dobře naslouchat • nedokáže vždy posluchače přesvědčit, ti často zjišťují názor ještě jiné osoby • řeč těla využívá nevědomě, některé jeho gesta mohou být v rozporu s mluveným projevem 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • někdy se nechá unést a ztratí souvislost, dokáže se však velmi rychle vrátit zpět • mluví jasně, srozumitelně a logicky • využívá tónu hlasu, pomlky, a základní řeči těla • umí posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu, jen to chce někdy delší čas • umí naslouchat 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi dobře ovládá mluvené slovo • jeho projev je jasný, srozumitelný a logický • využívá zpětné interakce účastníků • dokáže posluchače přesvědčit a naklonit si je na svoji stranu • je mu dobře rozumět, na vhodných místech využívá pauzy, mění tón hlasu a jeho barvu • umí zaujmout • rád prezentuje před více lidmi, je rád středem pozornosti • umí naslouchat druhým • umí správně využít řeč těla • dokáže mluvit bez jakékoliv přípravy a velmi dobře argumentuje 				3
Měkké kompetence	Schopnost vyjednávat	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže o svém názoru přesvědčit ostatní • za každou cenu se snaží přesvědčit o své pravdě • nikdy neustupuje • neposlouchá argumenty druhé strany • netvoří si žádné poznámky, protože má pocit, že si vše pamatuje 	<ul style="list-style-type: none"> • vnímá argumenty, ale neakceptuje je • neustále opakuje naučené argumenty • neumí pružně reagovat na názory a námitky protistrany • hledí si pouze svého dílčího cíle, neumí se zaměřit na hlavní cíl, o kterém se jedná • nedokáže rozpoznat vhodnou chvíli k přerušení či ukončení debaty 	<ul style="list-style-type: none"> • je schopen vyjednat základní podmínky, pokud má podporu • nedokáže zhodnotit, kdy se vyplatí ustoupit s cílem pozdější dohody • vnímá argumenty, ale neumí s nimi pracovat • nedokáže přesně formulovat své názory a myšlenky 	<ul style="list-style-type: none"> • pokud má dostatečnou přípravu, je schopen po delším vyjednávání posluchače přesvědčit • tvoří si poznámky spíše sporadicky a občas se v nich sám nevyzná • nedokáže využít chyby protistrany ve svůj prospěch • někdy může scházet dostatečná argumentace, pokud si v dané oblasti není sám jistý 	<ul style="list-style-type: none"> • dělá si poznámky, aby mohl navázat a průběžně reagovat na řešený problém • umí zhodnotit, kdy další vyjednávání nemá smysl a je vhodné udeřít pauzu nebo jednání přerušit • reaguje na námitky pružně, pokud se nedostane mimo obor svých znalostí • částečně dokáže odhadnout cíle a motivy druhé strany • někdy dokáže využít chyby protistrany ve svůj prospěch 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže přesvědčit ostatní o svém názoru tak, že jej přijmou za svůj • ve vhodnou chvíli umí ustoupit • dokáže udeřet kompromis tak, aby byl výhodný pro obě strany • umí odhadnout protistránu • dokáže nabídnout něco, co druhou stranu zajímá • i při dlouhém vyjednávání dává stále pozor • chyby protistrany dokáže využít ve svůj prospěch • chápe motivy a argumenty druhé strany • dělá si poznámky, aby mu nic neuniklo, na nic nezapomněl a v průběhu jednání se k nim mohl vracet 				4
	Vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> • Neumí řídit žádný tým 	<ul style="list-style-type: none"> • po krátkou dobu dokáže vést malý tým • neumí v týmu motivovat • jím stanovené úkoly jsou nepřesné a neúplné • není v týmu vzorem • jeho autorita je dána jeho pozicí, ne jeho vlastnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> • úkoly stanovuje přesněji, avšak stále chybí základní data • neumí poskytovat zpětnou vazbu • neumí v týmu vytvořit atmosféru důvěry a podpory • nedokáže tým motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • objevují se náznaky motivace • úkoly jsou zadávány v úplném znění • chybí zpětná vazba pro členy týmu • pro některé pracovníky je vzorem 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže poskytnout konkrétní a konstruktivní zpětnou vazbu • zadává úkoly jasně a srozumitelně • spolupracovníky i podřízené umí motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvíjí své podřízené • vytváří atmosféru důvěry a podpory • dokáže členy motivovat každého zaměstnance • je pro svůj tým vzorem svým jednáním • všechny úkoly jsou zadány jasně a srozumitelně • poskytuje konkrétní, konstruktivní zpětnou vazbu 				5
	Kooperace	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ním je velmi problematická • ochota a zájem pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše pasivní než aktivní • má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné • informace poskytuje jen na vyžádání 	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše aktivní než pasivní • je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování • respektuje skupinové cíle • informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje • do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli • sdílí a nabízí informace • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny • významně přispívá k dosahování skupinových cílů • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace 	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupracovat v mezinárodních, multikulturálních týmech 				5
	Zvládání zátěže	<ul style="list-style-type: none"> • není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci • v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce • nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky • okamžitě se vzdá, od problémových situací lidí utíká • nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání 	<ul style="list-style-type: none"> • zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon • změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky • drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí • příliš si nevěří • neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti • drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí • příliš si nevěří • neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti • následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci 	<ul style="list-style-type: none"> • v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon • zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat • v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly • neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí • změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit • v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu 	<ul style="list-style-type: none"> • v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži • neúspěch bere jako součást života a ustojí jej • je schopen požádat o pomoc • uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon • vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává • ženy akceptuje a přizpůsobuje se jim • je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost • ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi • přiměřeně sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží 	<ul style="list-style-type: none"> • podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý • neúspěch chápe jako příležitost udeřat to přítěž lépe • změny vnímá jako samozřejmost, vítá je • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení • nenechá se odradit • rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má síluou vůli • ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity • ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem 	<ul style="list-style-type: none"> • odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup • vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku • z neúspěchu se poučí a přijímá opatření • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení • při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl • v zátěžových situacích je oporou druhým • je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých • má vysokou sebevědomí a pocit plné zdatnosti 				5

	Aktivní přístup	<ul style="list-style-type: none"> • je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe, v práci ani v soukromém životě • nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat, aniž by mu to někdo přikázal 	<ul style="list-style-type: none"> • plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden • spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních • k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván • neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí 	<ul style="list-style-type: none"> • k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat • dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních • neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit 	<ul style="list-style-type: none"> • zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován • je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace • reaguje na nabízené možnosti a příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci 	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci • ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle • předvídá situace a přijímá opatření • hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti • zapojuje ostatní do svých projektů 				4
	Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje • vyhýbá se řešení problémů, je pasivní • neumí najít a definovat podstatu problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • použít se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení • zpravidla potřebuje pomoc druhých • podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů • systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy • kreativní je jen zcela výjimečně 	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně řeší jednodušší problémy • řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu • je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi • snaží se využívat svou intuici a kreativitu 	<ul style="list-style-type: none"> • přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně • dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů • dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet • většinou umí sklobit analytické a kreativní myšlení • v případě potřeby dokáže řešit problém týmově 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže definovat příčiny a následky problému • využívá jak analytické, tak kreativní myšlení • dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci • podporuje motivující prostředí pro řešení problémů • umí pracovat s prioritami • je schopen podlést se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení 				5
	Organizační schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • neorganizuje práci sobě ani podřízeným • nekontroluje stav jednotlivých úkolů • neumí si sám stanovit úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržuje stanovené termíny úkolů • pod dohledem je schopen si zorganizovat práci • neprovádí kontrolu provedené či prováděné práce • úkoly si sám nestanovuje 	<ul style="list-style-type: none"> • vždy se mu nepodaří dodržet stanovený termín • sám si plánuje práci, toto plánování však vykazuje nedostatky (neplnění termínů) • práci ostatním naplánovat nedokáže • na vyžádání provede kontrolu vykonané práce • všechny úkoly nejsou definovány realisticky 	<ul style="list-style-type: none"> • umí práci rozdělit mezi jednotlivé členy týmu, nepřihlíží však k jejich znalostem a dovednostem • dodržuje stanovené termíny, pouze ve výjimečných případech se zpozdí • je schopen zdůvodnit, proč nedodržel daný termín • práci si plánuje efektivně • realisticky si plánuje úkoly, někdy však pochybí ve stanovení priorit 	<ul style="list-style-type: none"> • rozděluje práci v týmu dle znalostí a dovedností jednotlivých členů • dodržuje stanovené termíny • pokud je dodržení termínu nerealizovatelné, zavčas o tom informuje a navrhuje reálný termín plnění • práci sobě i členům týmu plánuje efektivně • kontroluje plnění úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> • dodržuje stanovené termíny plnění úkolů • práci rozděluje mezi jednotlivé členy dle jejich dovedností a znalostí • práci plánuje sobě i svým podřízeným s ohledem na strategické cíle firmy • kontroluje plnění úkolů • efektivně využívá zdrojů a pracovního času • úkoly definuje realisticky a jasně stanovuje jejich priority 				5

Příloha 8 Hodnotící formulář pro výběrové řízení na pozici průmyslový inženýr

Kompetence	Stupeň	Popis kompetence	Uvedený příklad	Hodnocení
Samostatnost	4	<ul style="list-style-type: none"> dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika 		
Zodpovědnost	4	<ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu 		
Komunikativnost	4	Posoudíme z projevu při výběrovém řízení.		
Prezentační dovednosti	5	Možnost otestovat přímo na nějaké ukázce. Zároveň lze posoudit i z průběhu výběrového řízení a dosavadní praxe z prezentování.		
Schopnost vyjednávat	4	<ul style="list-style-type: none"> dělá si poznámky, aby mohl navázat a průběžně reagovat na řešený problém umí zhodnotit, kdy další vyjednávání nemá smysl a je vhodné udělat pauzu nebo jednání přerušit 		
Organizačních schopnosti	5	<ul style="list-style-type: none"> práci rozděluje mezi jednotlivé členy dle jejich dovedností a znalostí kontroluje plnění úkolů úkoly definuje realisticky a jasně stanovuje jejich priority 		
Vedení týmu	4	<ul style="list-style-type: none"> dokáže poskytnout konkrétní a konstruktivní zpětnou vazbu zadáva úkoly jasně a srozumitelně spolupracovníky i podřízené umí motivovat 		
Strategické myšlení	4	<ul style="list-style-type: none"> s pomocí je schopen analyzovat silné a slabé stránky svěřené oblasti identifikuje základní rizika a příležitosti 		
Kooperace	4	<ul style="list-style-type: none"> aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny 		

		<ul style="list-style-type: none"> • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace 		
Orientace v informacích	3	<ul style="list-style-type: none"> • srovnává, posuzuje a ověřuje si informace • aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci • získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil 		
Aktivní přístup	4	<ul style="list-style-type: none"> • je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci 		
Řešení problémů	4	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže definovat příčiny a následky problému • dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci • je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů 		

Příloha 9 Otázky k výběrovému řízení na pozici průmyslový inženýr

Kompetence	Otázky
Samostatnost	Vzpomenete si na poslední složitý úkol, který jste musel řešit? Můžete nám přiblížit, zda jste si úkol rozdělil na dílčí úkoly a pokud ano, tak jak? Obracel jste se na někoho s žádostí o pomoc nebo radu, při řešení tohoto úkolu?
Zodpovědnost	Kdo ve Vašem týmu byl zodpovědný za provedenou práci?
Komunikativnost	<i>Posuzujeme v průběhu výběrového řízení.</i>
Prezentační dovednosti	<i>Opět posuzujeme přímo v průběhu výběrového řízení. Nebo můžeme položit otázku typu: "Můžete nám prezentovat výsledky z posledního auditu?"</i>
Schopnost vyjednávat	Účastnil jste se ve firmě klíčových jednání? Jakou jste při těchto jednáních měl roli? Vzpomenete si na poslední jednání? Jaký mělo výsledek a jak jste k němu přispěl vy?
Organizačních schopností	Jakým způsobem rozdělujete práci mezi své podřízené, popřípadě kolegy v rámci delegování? Jak sledujete, v jakém stavu jsou úkoly, které jste delegoval?
Vedení týmu	Jak motivujete své kolegy a podřízené? Provádíte s podřízenými hodnocení jejich práce? Pokud ano, co s nimi v rámci tohoto hodnocení probíráte?
Strategické myšlení	Byl byste schopen definovat, jaké silné a slabé stránky vykazovala Vaše svěřená oblast? Jaké jste naopak viděl rizika a příležitosti ve Vaší pozici?
Kooperace	Pokud zjistíte důležité informace k projektu, jak s nimi naložíte?
Orientace v informacích	Když Vám kolega předá nějakou informaci, jak s ní pracujete dál? Vytvářel jste na své současné pozici nějakou firemní dokumentaci?
Aktivní přístup	Myslíte si, že máte k práci aktivní přístup? Jak byste tento přístup ve Vašem případě definoval, čím se projevuje?
Řešení problémů	Vzpomenete si na poslední problém, který jste řešil? Jaké byly příčiny a následky tohoto problému? Podle čeho se rozhodujete, zda na řešení problému bude pracovat jednotlivec či spolupracovat celý tým?